

**Piotr CYMANOW<sup>1</sup>**  
**Agnieszka PIOTROWSKA<sup>2</sup>**

## **ANALIZA STRATEGICZNA PODMIOTÓW SEKTORA ŻYWNOŚCIOWEGO NA PRZYKŁADZIE SP „PIWNICZANKA”**

Formułowanie strategii rynkowej wymaga kompleksowego rozpatrzenia warunków, w jakich funkcjonuje dana organizacja. Proces ten wymaga dokładnego poznania przez firmę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników decydujących o możliwościach rozwoju i osiągania przewag konkurencyjnych. W artykule przeanalizowano zakres pojęciowy, genezę i rozwój analizy strategicznej, a także jej znaczenie w orientacji rynkowej przedsiębiorstwa. W części empirycznej zaprezentowano trzy elementy oceny strategii – dokonanej w oparciu o analizę SWOT, analizę „pięciu sił” M.E. Portera oraz mapę grup strategicznych na przykładzie spółdzielni pracy „Piwniczanka”.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, analiza strategiczna, sektor żywnościowy

### **1. WPROWADZENIE**

Każde przedsiębiorstwo, aby funkcjonować w ciągle zmieniającym się otoczeniu, powinno opracować długookresową koncepcję sprawnego działania na rynku. Koncepcja ta ułatwi mu najlepsze wykorzystanie własnych silnych stron i okazji rynkowych oraz pozwoli uniknąć zagrożeń, jakie stwarza otoczenie, w którym funkcjonuje. Przedsiębiorstwo musi zatem sformułować odpowiednią strategię. W teorii zarządzania pojęcie strategii jest przez różnych autorów odmiennie definiowane. Teoretycy kładą nacisk na różne aspekty strategii, takie jak realizacja celów, pozycja firmy, właściwa alokacja zasobów, unikanie zagrożeń, wykorzystywanie szans w otoczeniu, zapewnienie rozwoju firmy, atakowanie konkurentów, reagowanie na zmiany itd. Istotą skutecznej strategii jest to, że tworzy ona unikatowość organizacji. Sukces polega bardziej na wykorzystaniu tych zdolności, które firma już posiada, niż na tworzeniu nowych.

### **2. ZNACZENIE STRATEGII W ORIENTACJI RYNKOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

Przemiany gospodarcze niosą ze sobą wiele zmian, do których organizacje muszą się dostosowywać. Działania przedsiębiorstwa muszą być dopasowane do wymogów, jakie stawia przed nimi mechanizm rynkowy. Powinny mieć na celu rozpoznanie potrzeb i preferencji konsumentów oraz zmierzać do lepszego zaspokajania tych potrzeb niż to czynią konkurenci. Działalność ta powinna koncentrować się w dużej mierze na dostar-

---

<sup>1</sup> Dr inż. Piotr Cymanow, Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie.

<sup>2</sup> Dr inż. Agnieszka Piotrowska, Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa, Wydział Rolniczo-Ekonomiczny, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie.

czeniu klientowi satysfakcji oraz wyrobów i usług o jak najwyższej wartości. W praktyce oznacza to, że w strategicznym zarządzaniu firmą należy kłaść nacisk na orientację rynkową (marketingową).

Orientacja rynkowa składa się z czterech podstawowych komponentów. Są nimi:

- orientacja na klienta, obejmująca poziom zobowiązań organizacji wobec konsumentów oraz jej wysiłki na rzecz tworzenia wartości dla klientów, zrozumienia ich obecnych potrzeb i przewidywania przyszłych;
- orientacja na konkurentów, zakładająca rozpoznanie silnych i słabych stron konkurentów oraz zrozumienie ich źródeł, przewidywanie strategii konkurentów i szybką reakcję na podejmowane przez nich działania;
- monitoring otoczenia, koncentrujący się na analizie substytucyjnych technologii, na zmianach społecznych, regulacjach rządowych i innych warunkach otoczenia, które mogą stanowić dla firmy okazję bądź zagrożenie;
- koordynacja międzyfunkcyjna, która polega na kierowaniu informacją rynkową do odpowiednich części organizacji, na integracji poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa w zakresie formułowania strategii rynkowej oraz na wykorzystaniu umiejętności innych działów do określania potrzeb i problemów konsumentów<sup>3</sup>.

Orientacja rynkowa oznacza zatem, że konsument powinien znajdować się w centrum działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Skuteczne zarządzanie polega na takim dopasowaniu wszystkich aspektów prowadzonej działalności, aby w możliwie najwyższym stopniu zaspokoić potrzeby i aspiracje klientów. Z przyjęcia takiej orientacji dla organizacji wynikają następujące wnioski:

- powodzenie firmy zależy głównie od konsumenta i od tego, za co będzie skłonny zapłacić i co zaakceptować;
- przedsiębiorstwo musi sobie zdawać sprawę, jakie jest obecne zapotrzebowanie rynkowe, zanim przystąpi do planowania i produkcji;
- należy w sposób ciągły śledzić i mierzyć potrzeby konsumentów, tak żeby w toku rozwoju wyrobu i rynku firma była konkurencyjna;
- zarządzanie na najwyższym poziomie musi integrować wszystkie elementy strategii marketingowej (wyrób, cena, dystrybucja, promocja) w jeden spójny plan strategiczny.

Najlepsza, skuteczna strategia powinna zatem spełniać kilka wymogów, którymi są:

- odwaga w formułowaniu atrakcyjnych, zwycięskich koncepcji rozwojowych;
- skupienie na wyzwaniach przyszłości przy zachowaniu dystansu do problemów bieżących;
- koncentracja uwagi na wyzwaniach wynikających z otoczenia, dominujących nad problemami własnymi przedsiębiorstwa;
- wyraźne wyodrębnienie kluczowych zasobów i zdolności, na których opiera się koncepcje rozwoju;
- otwartość koncepcji bez ambicji ostatecznego przesądzenia dróg rozwojowych, a zwłaszcza ich szczegółów<sup>4</sup>.

Na strategię firmy składa się kilka zasadniczych elementów:

<sup>3</sup> J.J. Lambin, *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993.

<sup>4</sup> A. Kaleta, *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.

1. Domena działania – podstawowa dziedzina działania, określająca gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby i usługi. Firma bez własnego rynku i zbioru klientów nie ma tożsamości. Może funkcjonować sprawnie, ale do czasu.
2. Przewaga strategiczna – polegająca na tym, aby w ramach wybranej domeny być partnerem bardziej atrakcyjnym niż inne firmy. Jest to pozycja dominacji, wynikająca na przykład z wyrobionej marki produktu, unikalnego patentu, nowoczesnej technologii czy wysokiej jakości produktu. Przewaga decyduje więc o sile konkurencyjnej firmy.
3. Cele strategiczne – stanowiące istotne uzupełnienie wyboru domeny działania i strategicznej przewagi nad konkurentami. Określają, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych okresach czasu, i pozwalają mierzyć, czy firma osiąga sukces;
4. Funkcjonalne programy działania – będące przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania na każdym stanowisku pracy. Skuteczne programy działania mają trzy aspekty:
  - określają co, kto i kiedy będzie robił i w jaki sposób wiąże się to z całościową strategią firmy;
  - zakładają stałą konieczność poprawy i usprawnienia;
  - obejmują w systemowy sposób całość funkcjonowania firmy<sup>5</sup>.

Orientacja rynkowa wymaga ciągłego budowania i umacniania więzi, opartych w dużej mierze na współpracy i zaufaniu. W orientacji rynkowej najcenniejszym zasobem stają się zatem związki z klientami. Każde przedsiębiorstwo musi dbać o te związki, stale je wzbogacać i umacniać, gdyż decydują o lojalności klienta wobec firmy. Dbłość o te związki powinna być włączona do priorytetów formułowania obecnej i przyszłej polityki firmy, a więc podporządkowana regułom myślenia strategicznego. Kierownictwo firmy, chcąc uzyskać pozycję konkurencyjną i osiągnąć sukces rynkowy, musi myśleć strategicznie. Musi postrzegać strategię jako proces ciągły, jako proces kreowania nowych udoskonaleń. W orientację rynkową wpisane są takie zachowania, które zakładają ciągłe poszukiwanie możliwości rozwoju, wychodzenie naprzeciw potrzebom rynku i wykorzystywaniu pojawiających się szans. Orientacja rynkowa musi przenikać całą organizację, podporządkowując wszystkie aspekty jej działania budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej i jak najlepszej obsłudze rynku.

### 3. POJĘCIE, GENEZA I ROZWÓJ ANALIZY STRATEGICZNEJ

Formułowanie strategii rynkowej wymaga kompleksowego rozpatrzenia warunków, w jakich funkcjonuje dana organizacja. Jest więc to proces trudny i złożony w realizacji. Wymaga dokładnego poznania przez firmę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników decydujących o możliwościach rozwoju i osiągania sukcesu na rynku. Ze uwagi na bardzo dużą liczbę tych czynników analiza nie może odbywać się w sposób chaotyczny, ale musi stanowić logiczny ciąg działań, który umożliwi wyciągnięcie odpowiednich wniosków, określających pożądane kierunki rozwoju danej organizacji.

Podejście takie zapewnia stosowanie analizy strategicznej. Stanowi ona w sensie czynnościowym zbiór działań diagnozujących organizację i jej otoczenie w zakresie umożliwiającym zbudowanie planu strategicznego i jego realizację. W sensie zaś narzę-

---

<sup>5</sup> K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.

dziowym jest ona zestawem metod, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości rozwoju i przetrwania<sup>6</sup>.

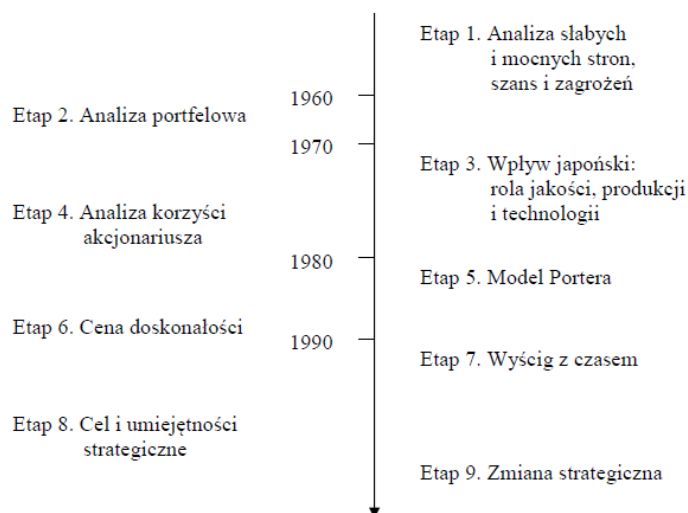
We współczesnej literaturze z zakresu zarządzania analizę strategiczną pojmuje się bardzo szeroko, nie tylko jako zbiór metod i etapów postępowania, lecz w głównej mierze jako sposób działania właściwy przedsiębiorstwom i ludziom myślącym strategicznie. Można stwierdzić, że analizę strategiczną od innych analiz stosowanych w zarządzaniu firmą odróżniają głównie dwie cechy. Pierwszą stanowi łączenie dwóch sposobów postrzegania zarządzania i dwóch źródeł informacji: jednocześnie badanie wnętrza organizacji i otoczenia, w którym ono funkcjonuje, oraz konfrontowanie tych wyników ze sobą. Druga cecha to wykorzystywanie w analizie strategicznej zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych z takich dziedzin, jak ekonomia, finanse, marketing, statystyka, socjologia czy psychologia.

Rozwój metod analizy strategicznej wiąże się w dużej mierze z pojawieniem się i ewolucją zarządzania strategicznego. Rosnąca niestabilność i złożoność świata otaczającego przedsiębiorstwo już w latach pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku wymusiły wzrost zainteresowania świata nauki metodami, które ułatwiłyby przewidywanie tychże zmian i dostosowywanie się do nich w sposób racjonalny i planowy. Zainteresowanie planowaniem strategicznym i analizą strategiczną nasila się zazwyczaj w czasach kryzysu i gorszej koniunktury na rynku. Bodźcami, które wymuszają na przedsiębiorstwach wzmożone prace nad doskonaleniem analizy strategicznej, są również zmniejszająca się dynamika rozwoju, spadek udziału w rynku, zmiana kierownictwa firmy, reorganizacja i prace nad nową strategią funkcjonowania organizacji.

Na tle rozwoju zarządzania strategicznego można prześledzić ewolucję metod i technik analizy strategicznej oraz zmiany w zasięgu i sposobie jej wykorzystywania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także uchwycić moment, w którym narodziła się analiza strategiczna jako odrębna grupa analiz. W większości podręczników z zakresu zarządzania za czas narodzin analizy strategicznej przyjmuje się koniec lat pięćdziesiątych i wiąże to zdarzenie z sukcesami działań firm doradczych w Stanach Zjednoczonych, takich jak McKinsey czy Boston Consulting Group. M.F. Gouillart przedstawił najbardziej znane szkoły analizy strategicznej jako dziewięć etapów jej rozwoju. Uporządkował je chronologicznie poczynając od połowy lat pięćdziesiątych aż do lat dziewięćdziesiątych, co przedstawia rysunek 1.

---

<sup>6</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.



Rys. 1. Etapy rozwoju analizy strategicznej

Źródło: M. Berger, J. Boudeville, J. Cerf, F. Colas, R. Couffin, D. de Lavergnolle, *Management stratégique des PME/PMI. Guide méthodologique*, Economica, Paris 1991.

Nawet najstarsze metody analizy wciąż są stosowane w wielu firmach konsultingowych i szkołach zarządzania. Nowoczesna analiza strategiczna obejmuje różnorodne metody, podejścia i techniki analizy czerpiące z metodologii nauk ścisłych, socjologii i ekonomii. Mimo tego zróżnicowania Gierszewska i Romanowska podają pewne typowe cechy obowiązującego dziś podejścia do analizy strategicznej:

1. Szeroki zakres wykorzystania analiz finansowych. Rozwój techniki komputerowej i oprogramowania ułatwił kadrze kierowniczej dostęp do skomplikowanych metod analizy finansowej. Strategiczna analiza finansowa znajduje zastosowanie nie tylko do oceny kondycji finansowej organizacji i struktury kapitału, lecz także do badania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Stanowi też podstawę do oceny portfela produkcji, ustalania strategii kosztowych i cenowych oraz planowania aliansów strategicznych.
2. Odejście od technokratycznego, typowego dla lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych spojrzenia na analizę i docenienie znaczenia jej jakościowych czynników, które pozwalają dostrzegać takie elementy przedsiębiorstwa, jak kultura, kwalifikacje i motywacje ludzi, poczucie misji strategicznej czy ekologiczny aspekt zarządzania.
3. Odejście od gotowych schematów i przepisów na dobrą analizę i dobrą strategię w stronę podejścia sytuacyjnego. Oznacza to skupienie uwagi na zachowaniu prawidłowej procedury postępowania i umiejętnego interpretowania wyników analizy bez narzucania ocen i doboru narzędzi.
4. Systemowy, kompleksowy charakter analizy strategicznej. Wyraża się on w dążeniu do uwzględniania w jednakowym stopniu zarówno wewnętrznych czynników wszystkich podsystemów organizacji, jak i zewnętrznych czynników otoczenia, oraz w badaniu wzajemnych relacji i związków, jakie między tymi czynnikami zachodzą.

Do najważniejszych celów analizy strategicznej zalicza się:

- identyfikację szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie w kontekście dalszego rozwoju przedsiębiorstwa;
- możliwie wczesne wykrycie wszelkich nieprawidłowości w funkcjonowaniu samej organizacji oraz ich źródeł i przyczyn;
- ocenę przedsiębiorstwa i ustalenie jego miejsca na rynku w relacji do głównych konkurentów (tożsamość i wizerunek firmy);
- stworzenie merytorycznych i pragmatycznych podstaw do podjęcia koniecznych działań zmierzających do zdynamizowania firmy i uruchomienia niezbędnych procesów rozwojowych;
- analizę szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa w celu zdefiniowania wariantów strategii rozwoju<sup>7</sup>.

Ilona Penc-Pietrzak dodatkowo wyróżnia następujące cele, które można osiągnąć dzięki stosowaniu analizy strategicznej:

- identyfikacja silnych i słabych stron firmy pod kątem możliwości budowania przewagi konkurencyjnej;
- optymalizacja portfela produkcyjnego oraz ogólna ocena ryzyka związanego z prowadzeniem poszczególnych rodzajów działalności;
- określenie możliwości tworzenia wartości dodanej dla klientów i innych interesariuszy<sup>8</sup>.

Analiza strategiczna jest więc procesem kompleksowego monitorowania otoczenia i samej firmy pod kątem odpowiednio wczesnej identyfikacji istniejącej sytuacji, a zwłaszcza wszelkich zagrożeń i nieprawidłowości oraz ustalenia na tej podstawie strategii przedsiębiorstwa<sup>9</sup>. Analiza ta dotyczy z jednej strony ogólnych warunków panujących w środowisku, takich jak warunki polityczne, ekonomiczne, społeczne, ekologiczne czy inne, z drugiej strony – sytuacji w samym sektorze, w którym funkcjonuje dana organizacja.

#### **4. WYBRANE ELEMENTY ANALIZY STRATEGICZNEJ SP „PIWNICZANKA”**

Metody stosowane w analizie strategicznej konstruowano w zależności od ich przydatności praktycznej. Świat nauki dysponuje bardzo bogatym wachlarzem technik analizy strategicznej, pozwalającym objąć wszystkie obszary, w jakich funkcjonuje firma, oraz różne kategorie zjawisk zachodzących w otoczeniu. W artykule zaprezentowano trzy elementy oceny strategii – dokonanej w oparciu o analizę SWOT, analizę „pięciu sił” M.E. Portera oraz mapę grup strategicznych.

Spółdzielnia Pracy „Piwniczanka” jest zakładem o czterdziestoletniej tradycji, posiadającym w swym asortymencie 11 produktów na bazie idealnie zbilansowanej naturalnej wody mineralnej. Reorganizacja wymuszona sytuacją rynkową postawiła przed władzami spółdzielni zadanie stworzenia strategii, dzięki której przedsiębiorstwo byłoby w stanie sprostać konkurencji w badanym segmencie rynku.

<sup>7</sup> Z. Drażek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>8</sup> I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

<sup>9</sup> G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.

Wstępem do określenia elementów strategii winna być analiza pozytywnych i negatywnych czynników determinujących funkcjonowanie organizacji. W procesie formułowania strategii organizacji za pomocą analizy SWOT Heinz Weihrich wyróżnił siedem kroków: cztery pierwsze należą do etapu analizy, a trzy kolejne to czynności zmierzające do wyboru strategii organizacji. Szczegółowy ich opis jest następujący:

- krok 1 – udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące profilu działalności przedsiębiorstwa, zakresu jego działania, określenia klientów i ich potrzeb oraz orientacji naczelnego kierownictwa organizacji;
- krok 2 – identyfikacja otoczenia firmy i jej ocena w kategoriach szans i zagrożeń;
- krok 3 – sporządzenie analiz bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i prognoz na przyszłość w kontekście przewidywanych szans i zagrożeń;
- krok 4 – określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa i skupienie się na zasobach wewnętrznych, którymi organizacja będzie dysponować w przyszłości;
- krok 5 – sformułowanie wariantów strategicznych dla przedsiębiorstwa;
- krok 6 – określenie działań, które przedsiębiorstwo musi podjąć, aby zrealizować założone cele strategiczne; ponowna analiza kroków od pierwszego do szóstego w celu wyeliminowania ewentualnych sprzeczności;
- krok 7 – przygotowanie planu strategicznego, będącego wypadkową analizy słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w powiązaniu z szansami i zagrożeniami otoczenia<sup>10</sup>.

Tabela 1. Lista mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa „Piwniczanka”

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>– dobra opinia u klientów</li> <li>– miejsce w pierwszej dziesiątce największych producentów wody mineralnej</li> <li>– szeroki asortyment wyrobów</li> <li>– wystarczające zasoby źródeł wody mineralnej</li> <li>– dobra lokalizacja firmy</li> <li>– posiadanie wyrobów w różnych fazach cyklu życia produktu</li> <li>– stosunkowo wysoki stopień opanowania kluczowych czynników sukcesu</li> <li>– jasne i zrozumiałe określenie celów przedsiębiorstwa</li> <li>– wysoka jakość i umiarkowane ceny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak przewagi konkurencyjnej</li> <li>– podatność na naciski konkurencji</li> <li>– średni stopień realizacji funkcji pomocniczych w łańcuchu wartości</li> <li>– brak liderów wśród kadry kierowniczej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SP „Piwniczanka”.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że przedsiębiorstwo „Piwniczanka” posiada więcej mocnych niż słabych stron. Do najważniejszych mocnych stron można zaliczyć markę uznaną wśród konsumentów i posiadanie wystarczających środków. Przedsiębiorstwo musi jednak dołożyć wszelkich starań, by uzyskać przewagę konkurencyjną, gdyż każda organizacja posiada aspekty funkcjonowania, które ograniczają jej sprawność, ale szybkie i obiektywne ich rozpoznanie oraz zdefiniowanie może łatwo ograniczyć ich negatywny wpływ. Świadomość własnych atutów i słabości ma podstawowe znaczenie w kształtowaniu realistycznej rynkowej strategii przedsiębiorstwa.

<sup>10</sup> H. Weihrich, *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning” 15.2 (1982).

Tabela 2. Lista szans i zagrożeń w otoczeniu przedsiębiorstwa „Piwniczanka”

Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– wejście na rynek wód smakowych oraz poszerzenie asortymentu oferowanych wyrobów</li> <li>– szybki i perspektywiczny rozwój rynku wód mineralnych w Polsce</li> <li>– znalezienie inwestora strategicznego</li> <li>– inwestycje w zakresie poszukiwania nowych złóż wody mineralnej</li> <li>– wysokie bariery wejścia do sektora dla nowych producentów</li> <li>– rosnący popyt na produkty sektora wód mineralnych</li> <li>– wzrost innowacyjności technologicznej i produktowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wzrost sprzedaży substytutów</li> <li>– podatność firmy na recesję i wahania koniunktury</li> <li>– zmiana potrzeb i gustów nabywców</li> <li>– niekorzystne zmiany demograficzne</li> <li>– wchodzenie na polski rynek zagranicznych producentów z tej samej branży</li> <li>– rosnące wymagania konsumentów</li> <li>– znaczne inwestycje największych konkurentów firmy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych SP „Piwniczanka”.

Z powyższej tabeli wynika, że przedsiębiorstwo „Piwniczanka” ma podobną ilość szans i zagrożeń wynikających z otoczenia, w jakim funkcjonuje. Przedsiębiorstwo to na większość zagrożeń nie ma wpływu lub ma wpływ znikomy. Wynika z tego, że powinno wykorzystać w pełni nadarzające się szanse, w szczególności szybki rozwój sektora, w którym działa.

Analiza „pięciu sił” M.E. Portera polega na analizie sektora, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, poprzez zbadanie grupy pięciu czynników wyznaczających jego atrakcyjność i rentowność dla bieżących i przyszłych inwestorów. Do czynników tych należą:

- siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwo,
- siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwo danego sektora,
- natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- groźba pojawienia się nowych producentów,
- groźba pojawienia się substytutów<sup>11</sup>.

Istotne znaczenie w określeniu siły każdego z wyżej wymienionego czynnika mają różne techniczne i ekonomiczne aspekty badanego sektora.

Siłę oddziaływania dostawców w przypadku badanego przedsiębiorstwa można określić jako średnią, gdyż specyfika produkcji wody mineralnej wymaga tylko dostarczenia odpowiednich opakowań, do których rozlewana jest woda. Dla Piwniczanki są to opakowania typu PET i opakowania szklane. W związku z tym, że na rynku działa kilkuset producentów wody mineralnej, dla producentów opakowań ten sektor dostarcza ważnych klientów i sukces obu stron zależeć będzie od ich współpracy. Piwniczanka ma olbrzymi wybór producentów opakowań, lecz zmiana dostawcy wiązałaby się ze zmianą wizerunku opakowania, a co za tym idzie – z całą strategią wprowadzenia nowego produktu na rynek. Groźba integracji dostawców w przód praktycznie nie istnieje, gdyż dostawcy nie są w stanie podjąć działalności, jaką realizuje przedsiębiorstwo „Piwniczanka”. Siłę oddziaływania nabywców można określić jako wysoką. Wynika to z tego, że na rynku znajduje

<sup>11</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000.



się bardzo duża ilość producentów wód mineralnych, więc klienci mają olbrzymią możliwość wyboru. Wzrasta ilość spożywanej przez Polaków wody mineralnej, a co za tym idzie – będzie wzrastał wolumen zakupu. Zróżnicowanie produktów jest stosunkowo niewielkie, więc nabywcy kierują się głównie ceną i jakością, wywierając znaczną presję na przedsiębiorstwa poprzez groźbę dokonania zakupu u konkurentów. Groźba integracji nabywców wstecz nie istnieje, gdyż nie są oni w stanie wytwarzać wyrobów. Natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora jest duże i wynika w głównej mierze z obecności na rynku takich potentatów, jak Coca-Cola, Nestlé czy Danone. Rywalizacja odbywa się głównie poprzez intensywną promocję i dystrybucję. Duża konkurencja wynika również z faktu, że na polskim rynku działa około 200 producentów wody mineralnej. Produkty Piwniczanki są bardzo konkurencyjne i wysokiej jakości, więc przedsiębiorstwo powinno się skupić w swojej strategii na tych aspektach, co powinno przynieść korzystne efekty, gdyż rynek wód mineralnych jest rynkiem bardzo atrakcyjnym i rozwojowym.

Groźbę pojawienia się nowych produktów można określić jako średnią. Bariery wejścia do sektora są obecnie dość wysokie w związku z obecnością na rynku polskim potentatów w tej branży. Zdobycie pozycji rynkowej wiąże się ze stosowaniem nowoczesnych technologii, posiadaniem odpowiednich źródeł wody mineralnej, prowadzeniem intensywnej polityki marketingowej oraz rozwojem sieci dystrybucji. Jednocześnie można stwierdzić, że sektor znajduje się w fazie rozwoju, co sprawia, że jest oceniany przez inwestorów jako atrakcyjny.

Ostatnią z „pięciu sił” jest groźba pojawienia się substytutów, którą w badanym przypadku można określić jako bardzo dużą. Pod względem spożycia w Polsce najważniejszymi substytutami dla wody są herbata i kawa, a także soki i napoje gazowane. Konsumenty, którzy rezygnują z picia wody, przerycają się właśnie na którychś z wymienionych napojów. Niemniej jednak można zauważyć, że stali konsumenci marek pozostają lojalni.

Siła marki i sprawdzona, doskonała jakość produktu sprawiają, że konsumenci, którzy raz zdecydowali się na wprowadzenie wody do swojej diety, nie rezygnują z niej na rzecz innych napojów. Polacy są coraz bardziej świadomi znaczenia wody dla organizmu, a także szukają zdrowych substytutów dla kalorycznych napojów gazowanych i niegazowanych. Zmiany nawyków żywieniowych to długotrwały proces, ale w Polsce silnie zauważalny jest prozdrowotny trend, dzięki któremu spożycie wody regularnie rośnie.

Mapa grup strategicznych jest metodą umożliwiającą poznanie struktury konkurencyjnej wewnątrz badanego sektora oraz pozwalającą określić pozycję, jaką zajmuje dane przedsiębiorstwo na tle pozostałych konkurentów. Grupa strategiczna składa się z rywalizujących ze sobą przedsiębiorstw, które charakteryzują się następującymi cechami:

- oferują produkty porównywalne pod względem jakości,
- używają podobnych kanałów dystrybucji,
- w takim samym stopniu są zintegrowane pionowo,
- zaspokajają potrzeby tych samych grup klientów,
- w podobny sposób realizują kampanie reklamowe,
- stosują identyczne lub podobne technologie produkcji,
- oferują produkty, których ceny są bardzo zbliżone do siebie.

Mapa grup strategicznych jest graficznym przedstawieniem sytuacji konkurencyjnej, jaka panuje w badanym sektorze. Przy konstruowaniu mapy grup strategicznych G. Gierszewska i M. Romanowska wyszczególniły następujące czynności:

- identyfikacja maksymalnej liczby kryteriów, które różnicują przedsiębiorstwa w danym sektorze,
- sporządzenie różnych wariantów map strategicznych z użyciem par z wybranej listy kryteriów,
- wyznaczenie miejsca każdej firmy w przestrzeni strategicznej poprzez- nakreślenie wokół każdej grupy strategicznej koła proporcjonalnego do wielkości jej udziałów w rynku<sup>12</sup>.

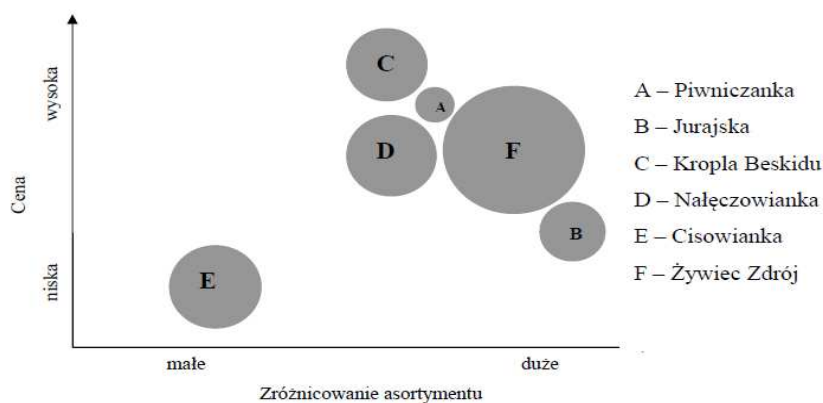
Znajomość mapy grup strategicznych pozwala zorientować się:

- do jakiej grupy strategicznej w danym sektorze należy przedsiębiorstwo,
- jakich ma konkurentów w swojej grupie strategicznej,
- jakie strategie realizują konkurenci w innych grupach,
- które z czynników powodują największe zmiany w intensywności konkurencji pomiędzy różnymi grupami strategicznymi,
- jaka jest atrakcyjność poszczególnych grup,
- jakie są możliwości przechodzenia z jednej grupy do innej,
- czy istnieją w sektorze tzw. nisze rynkowe, którymi nie są zainteresowane żadne grupy strategiczne.

Wyodrębnienie grup stanowi bardzo przydatne i stosunkowo proste narzędzie wzbogacające analizę oraz ułatwiające podejmowanie decyzji w procesie budowania strategii przedsiębiorstwa.

Na rysunkach 2 i 3 pokazano mapy grup strategicznych w sektorze producentów wód mineralnych. Dwie mapy zostały wykonane na podstawie trzech kryteriów:

- ceny,
- zróżnicowania asortymentu,
- udziału w rynku.



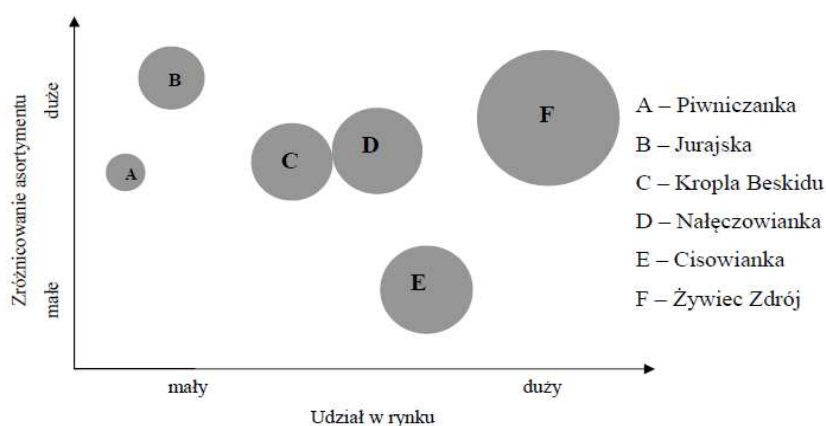
Zródło: opracowanie własne

Rys. 2. Mapa grup strategicznych w sektorze producentów wód mineralnych dla zmiennych strategicznych „cena” i „zróżnicowanie asortymentu”

<sup>12</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *op. cit.*

Kryterium ceny zostało obrane na podstawie średniej ceny typowego produktu każdego z producentów wody mineralnej. W tym przypadku jest to butelka 1,5 litra wody gazowanej i niegazowanej. Cena wysoka to cena powyżej poziomu 2 zł za butelkę, cena średnia mieści się w przedziale 1,5–2 zł, cena niska nie przekracza 1,5 zł. Kryterium zróżnicowania asortymentu określone zostało na podstawie ilości i różnorodności produktów oferowanych przez poszczególnych producentów. Małe zróżnicowanie wykazują przedsiębiorstwa produkujące poniżej 10 produktów, duże zróżnicowanie – firmy produkujące powyżej 10 różnych produktów (wody smakowe, wody w butelkach o pojemności 5 l, 1,5 l, 0,5 l i 0,33 l, wody gazowane i niegazowane, wody w opakowaniach szklanych). Kryterium udziału w rynku opracowane zostało na podstawie danych AC Nielsen z 2007 r. Wielkość poszczególnych kół odzwierciedla wielkość udziałów w rynku.

Z powyższych map wynika, że w przypadku zestawu kryteriów „cena” i „zróżnicowanie asortymentu” strategia większości producentów jest bardzo podobna. Producenci oferują produkty wysokiej jakości, dysponują pełnym asortymentem wyrobów i sprzedają je na terenie całego kraju po stosunkowo wysokich cenach. Należą do tej grupy koncerny Danone („Żywiec Zdrój”), Nestle („Nałęczowianka”), Coca Cola („Kropla Beskidu”) jak i badane przedsiębiorstwo „Piwniczanka”. Znajdują się oni w tzw. obszarze korzyści konkurencyjnych. Jedynie producent wody mineralnej „Cisowianka” oferuje małą gamę produktów po bardzo niskich cenach.



Źródło: opracowanie własne

Rys. 3. Mapa grup strategicznych w sektorze producentów wód mineralnych dla zmiennych strategicznych „udział w rynku” i „zróżnicowanie asortymentu”

Zestaw kryteriów „zróżnicowanie asortymentu” i „udział w rynku” rozbija producentów na kilka mniejszych grup strategicznych. Najlepiej sytuacja przedstawia się dla producenta wody „Żywiec Zdrój”, gdyż to on jest liderem na rynku. Podobną strategią charakteryzują się również producenci „Nałęczowianki” i „Kropli Beskidu”. Oferują oni podobną gamę produktów i mają zbliżony do siebie udział w rynku. Przedsiębiorstwo „Piwniczanka” znajduje się w podobnej sytuacji jak producent „Jurajskiej”. Mają stosunkowo niewielki udział w rynku i oferują podobną gamę produktów. Odrębną grupę stanowi producent „Cisowianki”, który ma wysoki udział w rynku, lecz małą gamę oferowa-

nych produktów. Z powyższych map wynika, że Piwniczanka jest przedsiębiorstwem bardzo konkurencyjnym w stosunku do pozostałych największych producentów wód mineralnych na polskim rynku.

## 5. WNIOSKI

Na podstawie przeanalizowanej literatury tematu oraz w oparciu o wyniki dokonanych badań wyciągnięto następujące wnioski:

- 1) Tworzenie planu strategicznego wymaga dokładnego poznania przez firmę zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników decydujących o możliwościach rozwoju i osiągania przewag konkurencyjnych.
- 2) Funkcjonowanie przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej z reguły dotyczy rynku wysoce konkurencyjnego, o dużej ilości podmiotów. Standaryzacja jakościowa produktów musi zatem iść w parze z działaniami różnicującymi ofertę względem innych nie tylko w sensie asortymentowym, ale i w zakresie pozostałych elementów strategii.
- 3) Gdy obserwuje się ewolucję zmian w podejściu do tworzenia analizy strategicznej, zauważalny staje się wzrost znaczenia jej czynników jakościowych, pozwalających na docenienie takich elementów przedsiębiorstwa, jak kultura, kwalifikacje i motywacje ludzi, poczucie misji strategicznej czy ekologiczny aspekt zarządzania.
- 4) W analizie strategicznej istotną rolę odgrywa zastosowanie właściwego zestawu metod. W opracowaniu przedstawiono wykorzystanie analizy SWOT, „pięciu sił” Portera oraz mapy grup strategicznych.
- 5) Przeprowadzona analiza wskazuje, iż SP „Piwniczanka” działa na rynku o wysokiej dynamice wzrostu, co przy właściwym wykorzystaniu potencjału samej firmy, jak i sprzyjających okolicznościach okolicy rynkowych będzie sprzyjało zwiększaniu wartości i rentowności zarówno produkcji, jak i całego badanego przedsiębiorstwa.

## LITERATURA

- [1] Dess, G.; Miller, A., *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993
- [2] Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003
- [3] Gierszewska, G.; Romanowska, M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007
- [4] Kaleta, A., *Analiza strategiczna w przemyśle*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1997
- [5] Lambin, J.J., *Strategic Marketing*, McGraw-Hill, London 1993
- [6] Obłój, K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998
- [7] Penc-Pietrzak, I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003
- [8] Porter, M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000
- [9] Weihrich, H., *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning” 15.2 (1982)

### **STRATEGIC ANALYSIS OF FOOD INDUSTRY COMPANIES ON EXAMPLE PIWNICZANKA COOPERATIVE**

Formulating a market strategy requires a complex analysis of market conditions in which a given organization operates. The process requires a thorough recognition by the firm of both internal and external factors determining the development potential and achieving competitive advantages. The article discussed the terms, genesis and development of strategic analysis but also its importance for market orientation of the enterprise. The empirical part presented three elements of the strategy assessment made on the basis of SWOT analysis, M. E. Porter Five forces Analysis and Strategic group Map on an example of Piwniczanka Cooperative.