

ANALIZA STRATEGICZNA BRANŻY MIĘSNEJ W WIELKOPOLSCE Z WYKORZYSTANIEM METODY SWOT

Anna J. Zielińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Streszczenie. Zbadano mocne i słabe strony rzemieślniczych zakładów mięsnych oraz istotne szanse i zagrożenia tej części branży mięsnej w Wielkopolsce. W tym celu przeprowadzono analizę SWOT, która jest niezbędna do oceny portfela działalności gospodarczej badanych jednostek i wyboru ich drogi dalszego rozwoju. Do analizy SWOT¹ wykorzystano dane źródłowe zebrane od właścicieli małych zakładów mięsnych (co stanowi 64% wszystkich rzemieślniczych zakładów) w latach 2004–2006. Analizą objęto zakłady przetwarzające tygodniowo do 7,5 ton surowca rzeźnego. Podstawowym narzędziem był ustrukturyzowany kwestionariusz ankietowy zawierający pytania zamknięte i otwarte. Wyniki wykazują, że w analizowanych zakładach przeważają atuty, natomiast w otoczeniu – szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi, czyli silna ekspansja oraz zdywersyfikowany rozwój. Ponadto, okazało się, że respondenci dysponują niewielką informacją w zakresie strategicznego zarządzania zakładami. Jest to niepokojący fakt, potwierdzający konieczność prowadzenia dalszych analiz w tym zakresie.

Słowa kluczowe: analiza SWOT, informacja, cena, zarządzanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem cenowym

WSTĘP

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wieloma rodzajami ryzyka. Dlatego należy poddać głębokiej analizie i ocenie każdą nową sytuację czy wyłaniającą się możliwość rozwoju. Jedną z najlepszych metod zmierzającą do podjęcia właściwej decyzji

Adres do korespondencji – Corresponding author: Anna Julia Zielińska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Koniunktury Gospodarczej, Al. Niepodległości 10, 61-875 Poznań, e-mail: anna.zielinska@ue.poznan.pl

¹ Analiza SWOT [Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse), Threats (zagrożenia)] jest metodą służącą do badania wnętrza przedsiębiorstw/a i ich/jego otoczenia makroekonomicznego. Rozpoznanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstw/a oraz szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie jest podstawą do podejmowania świadomych decyzji o działalności przedsiębiorstw/a na rynku.

jest wielokryterialna analiza SWOT¹. Za pomocą metod planowania strategicznego² [Kozik, Matyda 2000] dokonuje się analizy zakładu oraz jego otoczenia. W artykule przedstawiono wyniki analizy SWOT przeprowadzonej na grupie małych zakładów mięsnych. Wybór zakładów do analizy wynikał z następujących przesłanek: 1) działalność małych i średnich podmiotów na krajowym rynku mięsa jest bardzo ważna, gdyż ich funkcjonowanie gwarantuje zachowanie równowagi na rynku, 2) kierowanie oferty wyrobów do wąskiego segmentu rynku, do którego nie docierają przemysłowe zakłady mięsne. Zatem rozwój przedsiębiorczości małych i średnich zakładów aktywizuje społeczność lokalną, zapewnia zatrudnienie pobliskiej ludności, stwarza warunki do zacieśniania więzi i kontaktów międzyludzkich oraz działalności charytatywnej (nieodpłatne przekazywanie wyrobów na festyny parafialne, kolonie, lokalne uroczystości, spotkania integracyjne dla dzieci, młodzieży, seniorów).

MATERIAŁ I BADANIA

Przed przystąpieniem do zbierania danych empirycznych populację ówczesznie funkcjonujących 274 wielkopolskich zakładów mięsnych pogrupowano na trzy kategorie wielkości: małe, średnie i duże. Kryterium podziału według wielkości była: a) wielkość przerobu surowca rzeźnego w tygodniu oraz b) lokalizacja w Wielkopolsce³.

Przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności pozyskano dane pierwotne, poszerzone o wywiad standaryzowany, pogłębione analizy i opinie oraz własne obserwacje.

Następnie wysłano ankiety do wszystkich 274 wielkopolskich zakładów mięsnych. Ankiety otrzymało 174 małych, 70 średnich i 30 dużych zakładów. Ostatecznie do udziału przystąpiło 80 jednostek, a po odrzuceniu błędnie wypełnionych ankiet do analizy pobrano dane pochodzące łącznie z 70 jednostek badawczych. Niniejszy artykuł jest poświęcony analizie 44 małych zakładów, stanowiących 64% ogółu populacji 174 ówczesznie funkcjonujących rzemieślniczych zakładów mięsnych (tab. 1).

Tabela 1. Metoda doboru zakładów mięsnych do badań
Table 1. Methods of selecting meat enterprises to research

Rodzaj podmiotu	Podmioty, do których wysłano ankietę		Podmioty przyjęte do badań	
	liczba	%	liczba	%
Małe zakłady mięsne	174	64	44	64
Średnie zakłady mięsne	70	25	18	25
Duże zakłady przemysłu mięsnego	30	11	8	11
Razem	274	100%	70	100%

Źródło: Opracowanie własne.
Source: Own research.

² Wśród metod planowania strategicznego wyróżnia się: metodę SWOT, metody portfelowe, metodę SPACE, za których pomocą dokonuje się analizy sytuacji przedsiębiorstwa i kończą się wyborem najbardziej optymalnej strategii.

³ [Ustawa... 2004] – tzw. przedsiębiorstwa w skali mikro, małe i duże. Małe (do 7,5 ton przerobu surowca rzeźnego tygodniowo), średnie (do 20 ton przerobu surowca rzeźnego tygodniowo) oraz duże (powyżej 20 ton przerobu surowca rzeźnego tygodniowo).

W zakładach osobiście przeprowadzono wywiad bezpośredni na podstawie kwestionariusza wywiadu. Zebrane dane surowe zostały uporządkowane, a następnie poddane szczegółowej analizie. Wyniki opisano przy zastosowaniu metody statystyki opisowej oraz graficznej i tabelarycznej prezentacji danych.

OTOCZENIE MIKROEKONOMICZNE

W tabelach przedstawiono czynniki wewnętrzne wywierające pozytywny (tab. 2) oraz negatywny (tabela 3) wpływ na funkcjonowanie małych zakładów mięsnych.

W celu dokonania *analizy wnętrza* grupy małych zakładów mięsnych podzielono ją na trzy obszary: (I) produkcja i zasoby, (II) sprawność i zasięg działania oraz (III) marketing. Najwyższą, maksymalną liczbę pięciu punktów uzyskał obszar marketingu, w którym za niezwykle ważne uznano indywidualne podejście do klienta oraz uczciwość kupiecką i wysoką kulturę branżową. Respondenci podkreślają, że w obszarze sprawności i zasięgu działania (4,7 punktu) bardzo ważny jest fakt udziału rzemieślnika we wszystkich etapach produkcji. Najmniejszą liczbę punktów (3,85) zdobył obszar produkcji i zasobów.

Tabela 2. Mocne strony badanych małych zakładów mięsnych

Table 2. Strengths of analyzed small meat enterprises

Wyszczególnienie	Waga 0–1	Ocena 1–5	Wartość ważona
I. Produkcja i zasoby			
wysoka jakość surowca rzeźnego	0,25	4	1
wysoka jakość produkowanych wyrobów	0,25	4	1
świeże, naturalne wyroby	0,20	4	0,8
wysoki poziom dywersyfikacji wyrobów	0,15	3	0,45
unikalne przepisy i sposoby przyrządzania, „regionalne specjalty”	0,15	4	0,6
Łączna ocena			3,85
II. Sprawność i zasięg działania			
skupowanie żywca rzeźnego według zasad „koleżeństwa po fachu” (najpierw od zaprzyjaźnionych rolników)	0,3	4	1,2
natychmiastowa zapłata za dostarczony żywiec	0,3	5	1,5
udział rzemieślnika we wszystkich etapach produkcji	0,4	5	2,0
Łączna ocena			4,7
III. Marketing			
wysoka zdolność adaptacji do zmiany gustów i smaków konsumenta	0,2	5	1
zaspokajanie indywidualnych potrzeb klienta (indywidualne zamówienia, uroczystości, catering)	0,2	5	1
indywidualne podejście do klienta	0,3	5	1,5
uczciwość kupiecka, wysoka kultura branżowa	0,3	5	1,5
Łączna ocena			5
Produkcja i zasoby	0,35	3,85	1,34
Sprawność i zasięg działania	0,35	4,7	1,64
Marketing	0,3	5	1,5
Łączna ocena			4,50

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Source: Own resarch.

W przeprowadzonej analizie słabych stron wnętrza grupy dokonano podziału na trzy identyczne obszary, z których najwyższe łączne oceny zdobyły sprawność i zasięg działania (4,2) oraz marketing (4). Do najważniejszych słabych stron zalicza się brak chęci (i potrzeb) zrzeszania się zakładów w grupy producenckie, marketingowe czy inne organizacje, które chroniłyby pozycję zakładów na rynku rolnym.

Tabela 3. Słabe strony badanych małych zakładów mięsnych
Table 3. Weaknesses of analyzed small meat enterprises

Wyszczególnienie	Waga 0–1	Ocena 1–5	Wartość ważona
I. Produkcja i zasoby			
stosunkowo wyższa cena oferowanych wyrobów mięsnych	0,2	4	0,8
krótkie partie towaru	0,25	4	1
krótszy termin przydatności wyrobów do spożycia	0,2	3	0,6
niezadawalająca ilość urządzeń i sprzętu	0,2	2	0,4
słaba dbałość o posiadany sprzęt	0,15	2	0,3
Łączna ocena			3,2
II. Sprawność i zasięg działania			
ograniczony zasięg działania poza regionem	0,3	4	1,2
brak chęci zrzeszania się, tworzenia grup marketingowych	0,45	5	2,25
zbyt silne kierowanie się zasadami koleżeństwa „po fachu”	0,25	3	0,75
Łączna ocena			4,2
III. Marketing			
brak materiałów reklamowych	0,15	3	0,45
brak lub mała ilość promocji	0,2	3	0,6
brak działań zmierzających do pozyskania nowych klientów	0,3	4	1,2
brak naboru na praktyki w zakładzie	0,35	5	1,75
Łączna ocena			4
Produkcja i zasoby	0,35	3,2	1,12
Sprawność i zasięg działania	0,35	4,2	1,47
Marketing	0,3	4	1,2
Łączna ocena			3,79

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.
Source: Own research.

OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE

W tabeli 4 przedstawiono czynniki zewnętrzne mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję zakładów. W wyniku analizy możliwości rynkowych grupy małych zakładów mięsnych można stwierdzić, że zarówno mikro-, jak i makrootoczenie odgrywają bardzo ważną rolę, która przejawia się siłą oddziaływania czynników obu środowisk. W przypadku makrootoczenia za najważniejsze uznaje się wysoką zdolność adaptacji zakładów do zmiennych warunków produkcji oraz wysoką kulturę spożycia mięsa, a do czynników mikrootoczenia – duże zróżnicowanie struktury podmiotów w regionie, dobre zaplecze surowca rzeźnego oraz poprawę standardu technologicznego. Łączna ocena mikro- i makrootoczenia jest bardzo wysoka i wynosi 4,6.

Tabela 4. Szanse rynkowe badanych małych zakładów mięsnych
Table 4. External opportunities of analyzed small meat enterprises

Wyszczególnienie	Waga 0–1	Ocena 1–5	Wartość ważona
Makrootoczenie			
wysoka zdolność adaptacji zakładów do wysoce zmiennych warunków produkcji	0,2	5	1
wysoka kultura spożywania mięsa na rynku krajowym	0,2	5	1
wieloletnie, bogate doświadczenie sektora w hodowli zwierząt rzeźnych, produkcji i przetwórstwie	0,2	4	0,8
wysoka konkurencyjność cen mięs krajowych w porównaniu z cenami unijnymi	0,2	5	1
wieloletnie tradycje eksportowe	0,2	4	0,8
Łączna ocena			4,6
Mikrootoczenie			
zapoczątkowanie procesu uprzemysławiania i koncentracji przemysłu mięsnego w regionie	0,2	4	0,8
poprawa standardu technologicznego	0,2	5	1
duże zróżnicowanie struktury podmiotów	0,2	5	1
surowca rzeźnego w regionie	0,2	5	1
stabilny popyt na rzemieślnicze wyroby mięsne w regionie	0,2	4	0,8
Łączna ocena			4,6
Makrootoczenie	0,5	4,6	2,3
Mikrootoczenie	0,5	4,6	2,3
Łączna ocena			4,6

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Source: Own research.

W tabeli 5 przedstawiono czynniki zewnętrzne mające wpływ na zagrożenia sektora mięsnego. W skali mikro grupa małych zakładów najbardziej obawia się silnego rozwoju dużych sieci handlowych utrudniających funkcjonowanie, a nawet uniemożliwiających przetrwanie małych i średnich zakładów mięsnych. W skali makro największy problem stanowi duża luka technologiczna ubojni oraz tych zakładów, które zajmują się też ubojem.

Tabela 5. Zagrożenia rynkowe badanych małych zakładów mięsnych
Table 5. External threats of analyzed small meat enterprises

Wyszczególnienie	Waga 0–1	Ocena 1–5	Wartość ważona
1	2	3	4
Makrootoczenie			
duża luka technologiczna ubojni	0,3	5	1,5
wahania podaży mięsa i niestabilność cen żywca	0,3	4	1,2
niestabilność form interwencji państwa na rynku mięsa	0,15	3	0,45
wysoka konkurencja i duże rozdrobnienie podmiotów rynku: hodowców, producentów, przetwórców	0,15	5	0,75
mały udział strategicznych, zagranicznych inwestorów na rynku	0,1	3	0,3
Łączna ocena			4,2

Tabela 5, cd.

	1	2	3	4
Mikrootoczenie				
mała siła ekonomiczna rozdrobnionych podmiotów na rynku		0,2	5	1
wysokie bariery wejścia na rynek producentów mięsa		0,1	3	0,3
silny rozwój dużych sieci handlowych uniemożliwiający funkcjonowanie małych i średnich zakładów		0,3	5	1,5
niska efektywność, niezrestrukturyzowany kapitał produkcyjny		0,2	4	0,8
zbyt intensywny rozwój i koncentracja przemysłu wtórnego		0,2	4	0,8
		Łączna ocena		4,4
Makrootoczenie		0,5	4,2	2,1
Mikrootoczenie		0,5	4,4	2,2
		Łączna ocena		4,3

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Source: Own research.

Tabela 6. Macierz SWOT dla badanych małych zakładów mięsnych

Table 6. SWOT matrix of analysed small meat enterprises

	Mocne strony (4,5)	Słabe strony (3,79)
Szanse (4,6)	maxi-maxi $4,5 + 4,6 = 9,1$	mini-maxi $3,79 + 4,6 = 8,39$
Zagrożenia (4,3)	maxi-mini $4,5 + 4,3 = 8,8$	mini-mini $4,3 + 3,79 = 8,09$

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Source: Own research.

WNIOSKI

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w działalności badanej populacji zakładów przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi, czyli silna ekspansja oraz zdywersyfikowany rozwój. Dla badanej grupy małych zakładów oznacza to dalsze rozszerzanie gamy oferowanych wyrobów i wykorzystanie szans otoczenia w postaci wysokiej zdolności adaptacji zakładów do zmieniających warunków produkcji oraz cenowej konkurencyjności rodzimych wyrobów. Analiza SWOT potwierdza tezę, że istnienie i funkcjonowanie małych i średnich zakładów mięsnych jest potrzebne i korzystne zarówno dla pozostałych podmiotów łańcucha produkcyjnego, jak i dla konsumentów. Charakterystyczną cechą małych i średnich przedsiębiorstw jest ich wysoka zdolność adaptacji do zmian koniunkturalnych, a także to, że zapobiegają one monopolizacji rynku. Małe zakłady przyciągają inicjatywy, szerzą idee działalności gospodarczej, a w konsekwencji tworzą lokalne „centra biznesu”. Ponadto są miejscem zatrudnienia wielu osób z pobliskich miejscowości. Dalsza zdecydowana ekspansja małych i średnich przedsiębiorstw powinna opierać się na dywersyfikacji wyrobów, promocji wyrobów regionalnych sporządzanych według tradycyjnych receptur.

PIŚMIENNICTWO

- Babieński S., Chabiera J., Dobiegała-Korona B., 1998. Zarządzanie firmą w agrobiznesie. Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa.
- Kozik R., Matyda A., 2000. Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego, Politechnika Krakowska [w]: Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko, pod red. nauk. Jadwigi Bizon-Góreckiej, Bydgoszcz, 71–75.
- Kotler P., 1999. Marketing. Felberg SJA, Warszawa.
- Niestrój R., 1996. Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne. PWN, Warszawa.
- Oleński J., 2000. Elementy ekonomiki informacji. Podstawy ekonomiczne informacji gospodarczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2004 r., Nr 173, poz. 1807, art. 104–110.

SWOT ANALYSIS OF MEAT BRANCH IN WIELKOPOLSKA REGION

Abstract. The main goal of this paper was to examine the strengths and weaknesses of the small meat enterprises as well as opportunities and threats in that part of the meat sector in the Wielkopolska Region. In order to assess the activity portfolio to undertake the decision on enterprise's further development SWOT analysis was used. The primary data was collected from 44 small meat enterprises which amounts to 64% of all small meat enterprises in the research period ranging from 2004–2006. The group of small meat enterprises which both process up to 7,5 tons of slaughter per week and are placed in Wielkopolska were chosen for the research. A questionnaire containing both open as well as closed ended questions formed basis for the research. The survey showed that within the analyzed group strengths dominate and the local market is full of opportunities. Furthermore, the results proved that respondents had a very limited knowledge on how to run an enterprise in a strategic way. It seems to be a worrying fact and further research in that field is needed.

Key words: SWOT analysis, information, price, strategic management, price risk management

Zaakceptowano do druku – Accepted for print 01.02.2010