

Zastosowanie mapy grup strategicznych w sektorach rozproszonych na przykładzie przetwórstwa mleka

Wprowadzenie

Od czasu urynkowania gospodarki polski przemysł spożywczy uległ daleko idącym przeobrażeniom. Mimo dotychczasowych przekształceń branża ta nadal wymaga znaczących zmian. Sił wymuszających te zmiany należy upatrywać w zmieniającym się otoczeniu przedsiębiorstw spożywczych.

Wśród najważniejszych trendów w otoczeniu firm żywnościowych można wymienić: postępującą liberalizację wymiany międzynarodowej w zakresie handlu artykułami spożywczymi; ogólnoswiatową tendencję do wzrostu koncentracji w wielu gałęziach gospodarki, a w szczególności w handlu żywnością; wzrost wrażliwości społecznej na zagadnienia związane z bezpieczeństwem zdrowotnym żywności i ochroną środowiska, co przekłada się na coraz bardziej rygorystyczne przepisy; zmiany wzorców żywieniowych w krajach rozwiniętych (wyższy stopień przetworzenia, „wygodna żywność”, „fast-food” itp.). Z perspektywy polskich przedsiębiorstw szczególnie istotnym czynnikiem jest dążenie Polski do integracji z UE.

Zarysowane wyżej uwarunkowania kształtowane przez otoczenie tworzą wiele wyzwań, którym będą musiały sprostać polskie przedsiębiorstwa spożywcze pragnące utrzymać się w przyszłości na rynku. Wyzwania te można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- związane z koniecznością dostosowania do wymagań jakościowych, sanitarnych i weterynaryjnych obowiązujących w UE;
- związane z wypracowaniem przewagi konkurencyjnej, pozwalającej na podjęcie rywalizacji w ramach rynku UE, a w dalszej perspektywie na sprostanie globalnej konkurencji.

O ile pierwsza grupa wyzwań (mających w gruncie rzeczy charakter techniczny) spotyka się z dużym zainteresowaniem i jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu, o tyle druga – kluczowa dla długofalowego rozwoju branży żywnościowej – nie została jeszcze w pełni rozpoznana.

Warunkiem prawidłowego rozpoznania sytuacji konkurencyjnej, a następnie formułowania wskazań praktycznych jest znajomość i umiejętność wykorzystania odpowiednich narzędzi analitycznych. Warto w tym zakresie sięgać po instrumentarium wypracowane na gruncie teorii zarządzania strategicznego. Często jednak występują trudności w bezpośredniej aplikacji tych narzędzi w warunkach silnie rozproszonego rynku żywnościowego w Polsce. Sytuacja ta wymaga adaptacji instrumentów zarządzania strategicznego do specyficznych uwarunkowań.

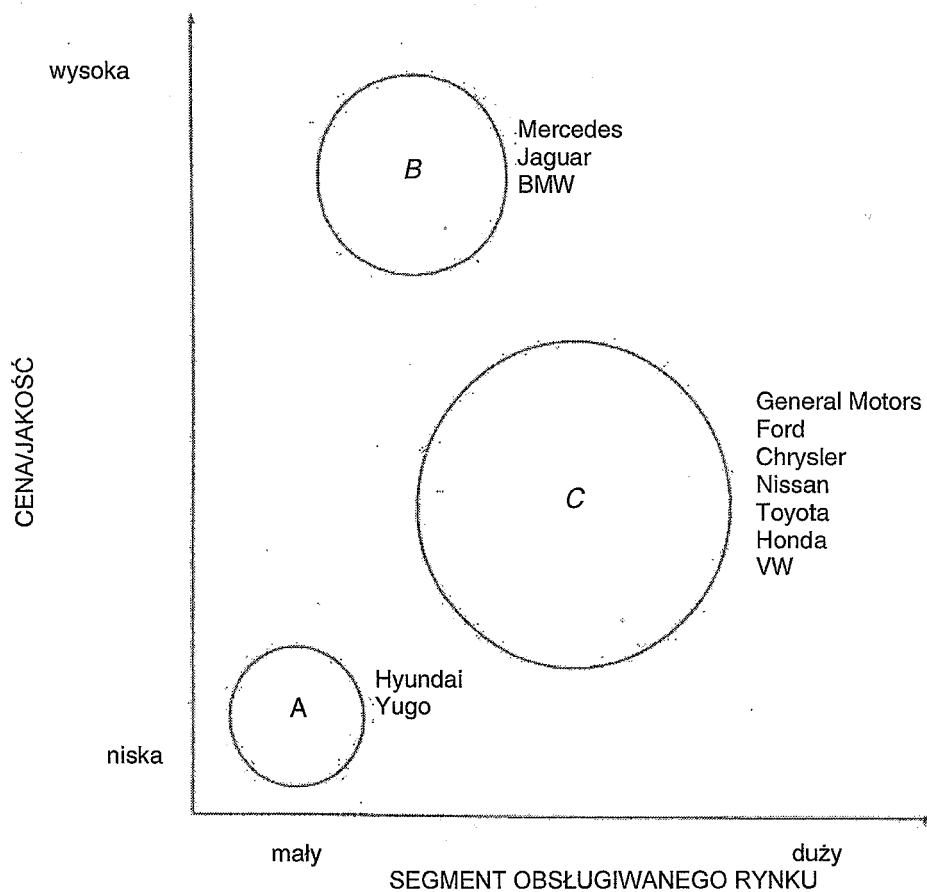
W niniejszym opracowaniu autor chciałby zaprezentować mapę grup strategicznych – narzędzie analizy konkurencyjnej – oraz wskazać na możliwość adaptacji tego instrumentu w warunkach silnie rozproszonego rynku na przykładzie sektora mleczarskiego.

Charakterystyka mapy grup strategicznych

Podstawą koncepcji wyodrębniania grup strategicznych jest obserwacja faktu, że przedsiębiorstwa danego sektora z reguły różnią się ze względu na realizowane strategie. Strategia jest rozumiana tutaj jako wynik wyborów i uwarunkowań determinujących pozycję rynkową przedsiębiorstwa. Obszary tych wyborów lub uwarunkowania tworzą tak zwane wymiary strategiczne, według których można rozpatrywać strategie przedsiębiorstw. Do najważniejszych wymiarów różnicujących strategie poszczególnych firm sektora można zaliczyć [5]:

- zakres oferowanego asortymentu, specjalizacja asortymentowa,
- wyrobienie marki, „tłoczenie” czy „ssanie”,
- stosowane kanały dystrybucji,
- jakość,
- innowacyjność,
- stopień integracji pionowej,
- pozycję kosztową i politykę cenową,
- formę organizacyjną i prawną,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- lokalizację.

Daje się zauważyć, że mimo różnic w strategiach, firmy grupują się zazwyczaj we względnie jednorodne skupiska o określonym profilu strategicznym – to znaczy odległości (według wymiarów strategicznych) między przedsiębiorstwami należącymi do danego skupiska są relatywnie mniejsze niż między centrami poszczególnych skupisk. Grupa strategiczna to nic innego jak zbiór przedsiębiorstw w danym sektorze realizujących podobną strategię z punktu widzenia wymiarów strategicznych.

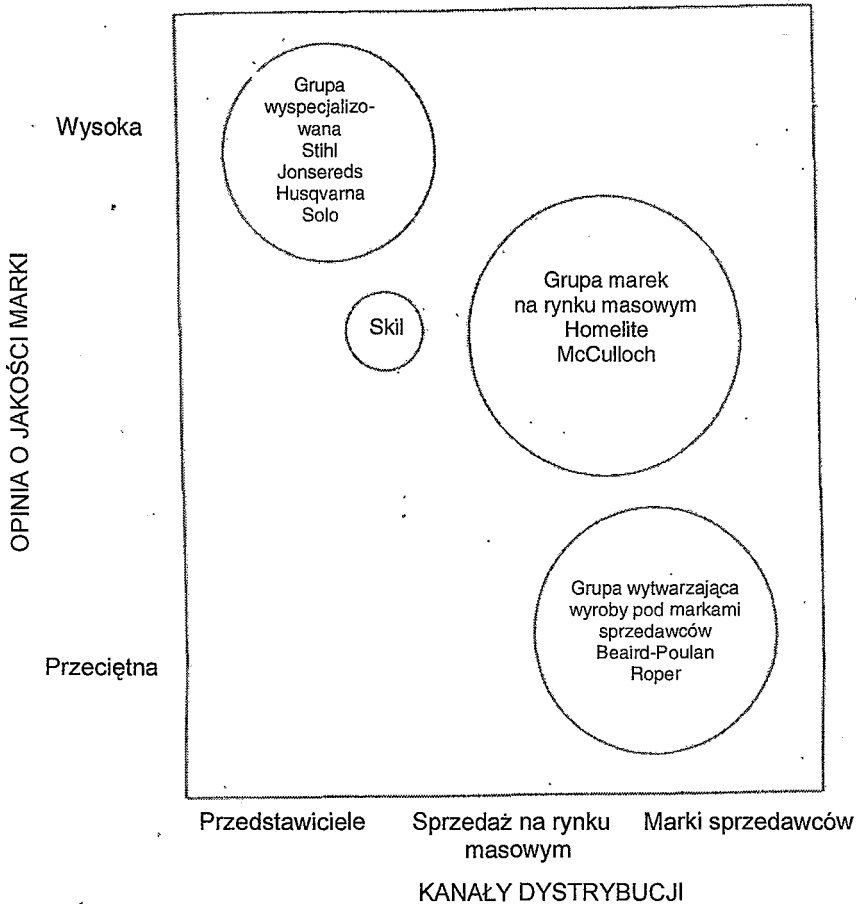


Rysunek 1

Mapa grup strategicznych przemysłu samochodów osobowych w krajach EWG (lata osiemdziesiąte)

Źródło: Gierszewska G., Romanowska M. (1995).

Mapa grup strategicznych jest graficznym narzędziem analitycznym prezentującym zróżnicowanie wewnętrzne sytuacji konkurencyjnej w danym sektorze. M.E. Porter określa ją mianem „mapy przestrzeni strategicznej” sektora [5]. Mapę wykreśla się biorąc pod uwagę dwa wymiary strategiczne najsilniej różnicujące sytuację konkurencyjną firm sektora. Z reguły poszczególne grupy strategiczne są symbolizowane przez koła, których powierzchnia jest proporcjonalna do ich udziału w obrotach sektora. Opracowując mapę grup strategicznych bierze się pod uwagę jeśli nie wszystkie, to przynajmniej najważniejsze firmy danego sektora. Rysunki 1 i 2 przedstawiają przykładowe mapy grup strategicznych.



Rysunek 2

Mapa grup strategicznych przemysłu pił łańcuchowych w Stanach Zjednoczonych
Źródło: Porter M.E. (1998).

Trudności związane z opracowaniem map grup strategicznych w sektorach rozproszonych

Publikowane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego przykłady map grup strategicznych dotyczą sektorów skoncentrowanych. Według kryterium zaproponowanego przez M.E. Portera [5], sektory skoncentrowane to takie, w których udziały rynkowe czterech największych graczy przekraczają 40%. Z reguły liczba znaczących konkurentów, w takich sektorach oscyluje wokół dziesięciu (por. rysunki 1 i 2). W związku z tym stosunkowo łatwo jest zgromadzić odpowiednie dane na temat wymiarów strategicznych i pogrupować według nich poszczególne firmy. Zadanie to znacznie się komplikuje, kie-

dy chcemy sporządzić mapę grup strategicznych dla sektora rozproszonego, w którym grupę znaczących firm sektora stanowią dziesiątki czy setki przedsiębiorstw, szczególnie jeśli bierzemy pod uwagę wiele zmiennych dyskryminujących.

Na trudność tę natknął się autor w toku swoich badań prowadzonych w ramach grantu KBN¹ dotyczących sytuacji konkurencyjnej sektora mleczarskiego. Sektor ten liczy bowiem około 350 przedsiębiorstw. Mimo ograniczenia analizy do grupy najbardziej liczących się przedsiębiorstw (153 firmy – około $\frac{3}{4}$ obrotów sektora), dużą trudność stanowiło pogrupowanie tak licznych firm na podstawie 11 zmiennych². W literaturze krajowej brak jest przykładów mapy grup strategicznych sporządzonych dla tak rozproszonego sektora.

Propozycja metodyki opracowania mapy grup strategicznych w sektorach rozproszonych na przykładzie przetwórstwa mleka

W celu rozwiązania zarysowanego problemu zastosowano metody statystycznej analizy skupień (ang. *cluster analysis*). Istnieją dwa różne podejścia do grupowania obiektów w ramach analizy skupień: podejście oparte na metodach hierarchicznych oraz podejście oparte na metodach niehierarchicznych [6]. Zaletą metod hierarchicznych jest brak konieczności zakładania *a priori* docelowej liczby skupień, wadą zaś to, że początkowe połączenia obiektów w grupy determinują kolejne wiązania [6]. Z kolei zaletą metod niehierarchicznych (np. analizy k-średnich) jest precyzyjniejszy podział na skupiska dzięki równoczesnym porównaniom wszystkich obiektów, natomiast wadą metod niehierarchicznych jest przyjęcie *a priori* docelowej liczby skupień [6].

Aby wykorzystać zalety metod niehierarchicznych a jednocześnie nie decydować w sposób arbitralny o liczbie skupień, zastosowano dwuetapowe podejście do grupowania. Polegało ono na wykorzystaniu metod hierarchicznych do wstępnego oszacowania sensownej liczby skupień i zastosowaniu metody k-średnich na podstawie uzyskanej w ten sposób liczby. Szczegółowa metodyka postępowania wyglądała następująco:

¹Projekt badawczy nr 5 P06J 018 17 pt. „Strategie konkurencji przodujących przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa mleka”.

²Uznano za kluczowe dwa wymiary strategiczne: (1) wielkość przedsiębiorstwa wyrażona wartością przychodów ze sprzedaży oraz (2) wzorzec produkcji określony przez dziesięć zmiennych ilustrujących wartościową strukturę sprzedaży (w % przychodów ze sprzedaży) tradycyjnych artykułów płynnych (mleko i śmietana tradycyjne, mleko przerzutowe), produktów galanteryjnych (jogurty, inne napoje mleczne), serów twarogowych, masła, serów dojrzewających, serów topionych, mleka i śmietanki UHT, odtłuszczonego mleka w proszku (OMP), pełnego mleka w proszku (PMP), mleka zagęszczonego.

- 1) standaryzacja zmiennych grupujących,
- 2) ważenie zmiennych grupujących,
- 3) zastosowanie metody hierarchicznej do wstępnego oszacowania liczby skupień,
- 4) zastosowanie metody k-średnich do pogrupowania obiektów (przedsiębiorstw),
- 5) wyskalowanie zagregowanego wymiaru „wzorzec produkcji”,
- 6) wykreślenie mapy grup strategicznych.

Warunkiem wstępnym grupowania obiektów na podstawie zestawu zmiennych o różnych mianach jest doprowadzenie ich do porównywalności. Ponieważ wzięto pod uwagę zmienne wyrażone w zł i w procentach (por. przypis 2), zastosowano procedurę normalizacyjną, polegającą na standaryzacji zmiennych według formuły:

(wartość zmiennej – średnia arytmetyczna)/odchylenie standardowe.

Za kluczowe wymiary strategiczne uznano wielkość przedsiębiorstwa i wzorzec produkcji. Ponieważ wielkość była reprezentowana tylko przez jedną zmienną, a wzorzec przez dziesięć zmiennych – grupowanie bezpośrednio na podstawie tych zmiennych doprowadziłoby do tego, że wyodrębnione w ten sposób skupienia w znikomym sposób odzwierciedlałyby różnicowanie wielkości przedsiębiorstw. Aby uniknąć tej sytuacji, zmiennej „przychody ze sprzedaży” opisującej wielkość nadano dziesięciokrotnie wyższą wagę niż zmiennym opisującym wzorzec produkcji (których było dziesięć).

Procedura wstępnego oszacowania liczby skupień obejmowała następujące etapy: wybór metody wiązania, wybór miary odległości, wybór tzw. kryterium stopu. Spośród wielu dostępnych metod wiązania (aglomeracji) najczęściej stosuje się metodę najdalszego sąsiedztwa oraz metodę Warda [2]. Ponieważ badania symulacyjne wykazują, iż spośród tych dwóch metod efektywność wykrywania prawdziwej struktury danych jest o około 40% wyższa w przypadku metody Warda [6], stąd też wybrano ją jako metodę wiązania. Za miarę odległości przyjęto odległość euklidesową. W ten sposób uzyskano dendrogram (diagram drzewkowy) ilustrujący strukturę badanej zbiorowości. Kolejnym krokiem był wybór tzw. kryterium stopu, wskazujący miejsce „cięcia” dendrogramu w celu uzyskania podziału zbiorowości na skupienia. Zastosowano w tym względzie tzw. test rumowiska, polegający na analizie krzywej przebiegu aglomeracji (fuzji) [2]. W wyniku testu zlokalizowano trzy punkty krytyczne, w których zmieniał się wyraźnie kąt nachylenia krzywej. „Przecięcie” dendrogramu w tych punktach wskazywało na trzy potencjalne liczby skupień: 17, 20 i 30. Analiza merytoryczna potencjalnych 17 skupień wykazała zbyt wysoki stopień agregacji obiektów (np. połączenie w jednym skupisku firm o podobnej wielkości i podobnym stopniu specjalizacji – przy czym jedna specjalizowała się w serach topionych, a druga w galanterii, czyli w bardzo róż-

nych liniach produktowych). Po analizie merytorycznej przyjęto wstępnie, że docelowa liczba skupień powinna mieścić się w przedziale 20–30.

Znając wstępną liczbę skupień zastosowano metodę k-średnich. W metodzie tej na wejściu podaje się docelową liczbę skupień i metodę wyboru wstępnych centrów skupień. Zastosowano metodę polegającą na wyborze na wstępne centra skupień najdalszych względem siebie (według analizowanych zmiennych) obiektów. W toku iteracyjnej procedury uzyskiwano docelową liczbę skupień spełniających dwa założenia: (a) minimalnej zmienności analizowanych cech wewnątrz skupień oraz (b) maksymalnej zmienności tychże cech między skupieniami. Wiedząc, że docelowa liczba skupień powinna mieścić się w przedziale 20–30, metodą kolejnych przybliżeń ustalono ostatecznie liczbę 25 skupień jako najlepiej oddającą wewnętrzne zróżnicowanie populacji pod kątem badanych zmiennych.

Mając wyodrębnionych 25 skupień wraz ze średnimi parametrami analizowanych zmiennych, należało przygotować je do graficznego rozmieszczenia na płaszczyźnie opisanej przez dwa wymiary: wielkość przedsiębiorstwa i jego wzorzec produkcji. Wielkość przedsiębiorstwa była jednoznacznie określona przez wartość przychodów ze sprzedaży. Pewnym problemem było natomiast wyskalowanie drugiego, zagregowanego wymiaru określonego przez dziesięć zmiennych, tak aby odległości opisane na tym wymiarze odzwierciedlały różnice strategiczne między przedsiębiorstwami. W rezultacie wyodrębniono 3 stopnie w ramach wymiaru „wzorzec produkcji”.

Analizując profile produkcji badanych przedsiębiorstw mleczarskich, mimo ich niezwyklej różnorodności, można było bowiem zaobserwować, że wpisują się one w jeden z trzech wzorców: wzorzec specjalizacji w artykułach trwałych, wzorzec specjalizacji w świeżych wyrobach i wzorzec pośredni – można go nazwać mieszanym ze względu na to, że występują w nim w dużym stopniu zarówno świeże, jak i trwałe artykuły. Ponadto, w ramach wzorca „artykuły trwałe” można wyróżnić dwie podgrupy: „trwałe artykuły tłuszczowe” (sery topione/sery dojrzewające/masło) oraz grupę „trwałe artykuły tłuszczowe + mleko utrwalone” (sery dojrzewające i topione/masło + OMP/PMP/mleko UHT/mleko zagęszczone). W ramach wzorca „artykuły świeże” wyodrębnia się grupa przedsiębiorstw z dominacją tradycyjnych artykułów świeżych (tradycyjne mleko i śmietana, mleko przerzutowe, twarogi) oraz grupa z przewagą nowoczesnych artykułów świeżych (jogurty i inne napoje) w profilu produkcji.

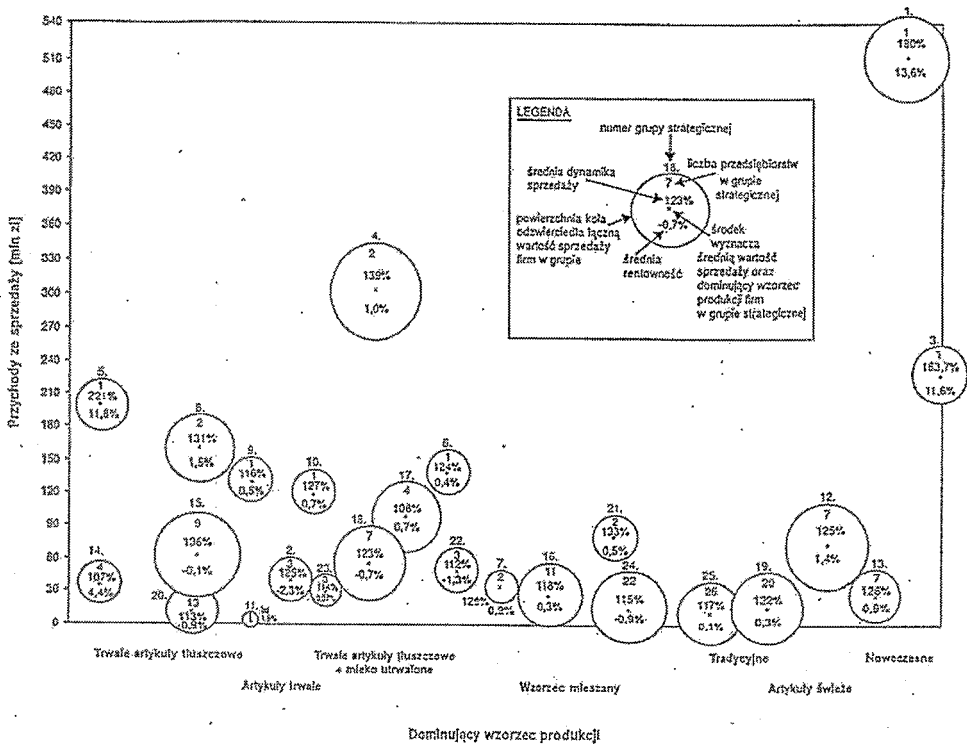
Dysponując uśrednionymi danymi dla skupień dotyczącymi przychodów ze sprzedaży oraz profili produkcji dokonano rozlokowania poszczególnych skupisk w przestrzeni dwuwymiarowej. Każde skupienie jest reprezentowane przez koło, którego środek wyznacza średnią wartość przychodów ze sprzedaży oraz dominujący wzorzec produkcji w danej grupie strategicznej. Powierzchnia koła odzwierciedla przy tym łączną wartość sprzedaży firm w grupie – w oryginalnej mapie (270 mm × 180 mm) 1 milimetr kwadratowy powierzchni koła odzwierciedlał 1 mln zł sprzedaży. Ponadto, przy każdym skupieniu podano dane

na temat liczby przedsiębiorstw należących do grupy oraz średniej dynamiki sprzedaży i rentowności firm w danej grupie strategicznej. Na rysunku 3 przedstawiono opracowaną według powyższej metodyki mapę grup strategicznych w sektorze przetwórstwa mleka.

Kierunki wykorzystania mapy grup strategicznych jako narzędzia analitycznego

Mapa grup strategicznych jest użytecznym narzędziem analitycznym. Poniżej przedstawiono możliwe kierunki działań analitycznych bazujących na mapie grup strategicznych [5]:

- 1) pogłębienie analizy strukturalnej sektora,
- 2) rozpoznanie grup marginalnych,
- 3) sprecyzowanie możliwych przesunięć strategicznych w sektorze,
- 4) analiza tendencji i prognozowanie reakcji.



Rysunek 3

Mapa grup strategicznych w sektorze przetwórstwa mleka (okres 1998/1999)

Źródło: Opracowanie własne.

Mapa grup strategicznych może umożliwić pogłębienie analizy struktury sektora na podstawie modelu pięciu sił konkurencyjnych M.E. Portera, a w szczególności:

- ustalić bariery mobilności³ między grupami,
- określić zróżnicowanie siły przetargowej dostawców i nabywców w odniesieniu do poszczególnych grup,
- określić zakres zagrożenia ze strony substytutów w odniesieniu do poszczególnych grup,
- określić zróżnicowanie stopnia rywalizacji pomiędzy grupami oraz wewnątrz grup.

Mapa grup strategicznych pomaga w identyfikacji tzw. grup marginalnych – to znaczy o najniższych rentowności i potencjale wzrostu. Jest prawdopodobne, że reprezentanci grup marginalnych wycofają się z sektora lub podejmą próbę przejścia do innych grup.

Mapa grup strategicznych może także stanowić podstawę do określenia potencjalnych ruchów strategicznych w skali całego sektora, takich jak:

- oddalanie się grup strategicznych względem siebie,
- zbliżanie (upodabnianie) się grup strategicznych,
- przechodzenie firm między grupami strategicznymi.

Mapa grup strategicznych może być również stanowić punktem odniesienia w analizie tendencji w otoczeniu oraz prognozowaniu reakcji grup na określone wydarzenia, np.:

- Czy określona tendencja ogranicza żywotność niektórych grup?
- Co zrobią firmy tych grup? Czy i dokąd będą się chciały przenieść?
- Jak określona tendencja wpływa na bariery mobilności?

Poniżej przedstawiono przykład ilustrujący możliwość wykorzystania grup strategicznych do pogłębienia analizy strukturalnej sektora. W toku badań autora stwierdzono, że kluczową siłą napędową konkurencji w sektorze mleczarskim jest intensywna rywalizacja między mleczarniami [3]. Stąd też istotnym zagadnieniem było przedstawienie zróżnicowania stopnia rywalizacji pomiędzy grupami oraz wewnątrz grup.

W tym celu wykorzystano wyodrębnione grupy strategiczne do analizy tzw. obszarów rywalizacji. Macierz obszarów rywalizacji (inaczej: segmentów konkurencji⁴) jest siatką odzwierciedlającą różnorodność podaży danego sektora [4]. Standardowo w macierzy rywalizacji umieszcza się indywidualne przedsiębiorstwa. W przypadku sektorów silnie rozdrobnionych takie postępowanie dałoby w efekcie kompletnie nieczytelny obraz. Dlatego można zastoso-

³Bariery mobilności oznaczają zespół czynników utrudniających przechodzenie z jednych pozycji strategicznych do innych (czyli między grupami strategicznymi).

⁴Nie należy ich mylić z segmentami rynku.

wać tutaj pewne uproszczenie⁵ polegające na tym, że zamiast pojedynczych firm w macierzy można umieścić grupy strategiczne.

Przykładową macierz rywalizacji dla sektora mleczarskiego powstałą w opisany sposób przedstawiono w tabeli 1. W konstrukcji macierzy rywalizacji uwzględniono zróżnicowanie asortymentowe i zróżnicowanie potencjału rynkowego przeciętnego przedsiębiorstwa w grupie. Uwzględniono pięć zakresów potencjału rynkowego: bardzo mały (udział w rynku⁶ poniżej 1%), mały (1–3%), średni (4–9%), duży (10–20%) i bardzo duży (powyżej 20%). Z grubsza rzecz biorąc, podział ten odpowiada następującym obszarom geograficznym oddziaływania firmy: lokalnemu, szerszemu lokalnemu, regionalnemu, ponadregionalnemu, krajowemu.

Jak wynika z tabeli 1, istnieje 75 hipotetycznie możliwych obszarów rywalizacji w sektorze przetwórstwa mleka. Obecnie realnie występuje 45 segmentów konkurencji. Należy tutaj zauważyć, że najsilniejsza konkurencja ma miejsce wewnątrz grup strategicznych oraz pomiędzy grupami w tych samych i sąsiadujących obszarach rywalizacji. Stąd też najtrudniejszej sytuacji doświadczają grupy obejmujące dużą liczbę przedsiębiorstw i plasujące się w „zatłoczonych” segmentach konkurencji oraz w ich bezpośrednim sąsiedztwie. Rywalizacja zaostrza się w przypadku, gdy w danym obszarze konkurencji spotykają się grupy znacznie różniące się od siebie. Odmienna perspektywa strategiczna determinuje różne cele i sposoby postępowania na danym rynku i w konsekwencji powoduje nasilenie konkurencji. Za przykład może posłużyć sytuacja rynku jogurtów i napojów mlecznych. W segmentach przedsiębiorstw o bardzo małym i małym potencjale sąsiadują ze sobą grupy specjalizujące się w tych produktach (12, 13), jak i przedsiębiorstwa, dla których są to produkty dodatkowe, na przykład proszkownie (17, 18). W sytuacji dobrej koniunktury na rynku OMP w ostatnim okresie proszkownie mogły sobie pozwolić na sprzedaż napojów poniżej progu opłacalności w celu wyparcia z rynku konkurentów. Dotyczyło to zwłaszcza walki o dolne półki w supermarketach toczzonej przez drobnych producentów napojów mlecznych. W tej wojnie cenowej na przegranej pozycji znajdowały się firmy, które traktowały jogurty i inne napoje jako podstawowe źródło swoich dochodów.

Przedstawione wyżej (przykładowe) rozważania można uzupełnić analizą profilów rywalizacji (wykresów ilustrujących położenie danej grupy strategicznej w macierzy obszarów rywalizacji). Szersze omówienie tych zagadnień wykracza jednak poza ramy tego opracowania. Zainteresowanych autor odsyła do innych publikacji [3].

⁵Jak w każdym przypadku uproszczenia kosztem jest utrata rzeczywistej precyzji danych, ale w zamian uzyskujemy czytelniejszy, umożliwiający analizę, obraz sytuacji.

⁶Przy ustalaniu zakresu potencjału brano pod uwagę udział w rynku przeciętnej firmy w danej grupie strategicznej (Uwaga: uwzględniono tylko grupy strategiczne o łącznym udziale w danym rynku na poziomie przynajmniej 1%).

Tabela 1
Obszary rywalizacji w sektorze przetwórstwa mleka

Rynek	Potencjał rynkowy – udział w rynku przeciętnej firmy danej grupy				
	b. mały < 1%	mały 1%–3%	średni 4%–9%	duży 10%–20%	b. duży > 20%
Sery topione	12, 15, 21	4, 8		14	5
Sery dojrzewające	25, 18, 19, 16, 24, 13, 22, 20, 12, 17	9, 6, 15, 4	8		
Masło	25, 13, 19, 24, 20, 2, 21, 23, 16, 12, 15	8, 10, 22, 18, 17	9, 4		
OMP	24, 19, 12, 15, 23, 16, 2	22, 10	4, 18, 17		
PMP	24, 12, 16, 22	4, 23		2	
Mleko zagęszczone	4	2			10
UHT	12	10, 22	21, 9, 3, 7	6	4
Mleko zwykłe	20, 15, 22, 19, 18, 25, 24, 13, 7, 23, 8, 16, 2, 17	12, 6, 21			
Śmietana	20, 15, 24, 22, 19, 18, 25, 16, 2, 7, 13	17, 12, 6, 21, 4, 10	1		
Twarogi tradycyjne	15, 24, 25, 16, 19, 8	7, 12, 4, 21			
Serki wiejskie	24, 25, 16, 18, 13, 19	9	17, 12		
Serki kremowe	12, 19			8	5
Serki homogenizowane	13, 15, 2, 7, 19	9, 21, 6, 8, 12			1
Jogurty	24, 25, 19, 21, 23, 12, 17, 13				3, 1
Pozostałe napoje	20, 24, 25, 15, 19, 2, 18, 16, 4, 13, 12	3, 17, 6, 21	1		

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioski

- Dynamika zmian w otoczeniu przedsiębiorstw branży żywnościowej wskazuje na potrzebę zwiększania ich konkurencyjności.
- Istnieje potrzeba poprawy znajomości i umiejętności stosowania nowoczesnych narzędzi analitycznych, takich jak mapa grup strategicznych,

- W polskich warunkach barierą w stosowaniu mapy grup strategicznych jest trudność w opracowaniu tego narzędzia w sytuacji silnego rozproszenia branży spożywczej.
- Bariere tę można przezwyciężyć stosując metody statystyki wielowymiarowej.
- Opracowana w ten sposób mapa grup strategicznych może być użytecznym narzędziem analitycznym, o szerokim wachlarzu zastosowań.

Literatura

- [1] GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M. (1995): *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [2] MYNARSKI S., SAGAN A. (2000): *Metody statystyczne w marketingu i badaniach rynku*, StatSoft Polska, Kraków (materiały kursowe).
- [3] PIETRZAK (2002): *Strategie konkurencji przodujących przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa mleka*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- [4] PODSTAWKA K. (1997): *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy*, Wydawnictwo Promar International, Rzeszów.
- [5] PORTER M.E. (1998): *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- [6] SOKOŁOWSKI A. (2000): *Analizy wielowymiarowe*. StatSoft Polska, Kraków (materiały kursowe).

Using the Map of Strategic Groups in Dispersed Sectors Basing on Example of Dairy Industry

Abstract

This article presents a map of strategic groups as a modern analytical tool, which can be used to support an analysis of competitive situation.

In the paper, first the general characteristic of map of strategic groups is made and some difficulties in using this tool with regard to dispersed sectors are recognized. Then, Author proposes the methodology for the preparing the map of strategic groups in dispersed sectors. The proposed methodology is based on applying the multidimensional statistics methods (cluster analysis). This methodology is illustrated by example of dairy industry. Finally, the potential possibilities of using the map of strategic groups as analytical tool are pinpointed.