

Anna Zielińska-Chmielewska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Analiza strategiczna spółki akcyjnej Indykpol SA przy wykorzystaniu metody SPACE

Streszczenie

Celem rozważań jest próba identyfikacji pozycji strategicznej giełdowej spółki Indykpol SA działającej na krajowym rynku drobiu oraz określenie zalecanej dla niej strategii działania. W związku z powyższym w czteropolowym układzie współrzędnych utworzonym w czterech wymiarach przeprowadzono analizę portfelową tej spółki z wykorzystaniem metody SPACE. Wyniki opracowania pokazują, że Indykpol SA charakteryzuje się silną pozycją i działa na atrakcyjnym rynku. Zatem należy zastosować agresywną strategię polegającą na intensywnej penetracji i ekspansji działalności.

Słowa kluczowe: metoda SPACE, siła finansowa (SF), przewaga konkurencyjna (PK), siła rynku (SS), stabilność otoczenia (SO), strategię działania: agresywna, konserwatywna, konkurencyjna, defensywna.

Kod JEL: L25, Q13

Wstęp

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wieloma ryzykami. Dlatego głębokiej analizie i ocenie należy poddać każdą nową sytuację czy wyłaniającą się możliwość rozwoju. Jedną z kompleksowych metod zmierzającą do podjęcia właściwej decyzji jest analiza SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), której założeniem jest zestawienie dwóch wymiarów o przeciwstawnym charakterze: siły finansowej – SF (*financial strength*) ze stabilnością otoczenia – SO (*environmental stability*) oraz przewagi konkurencyjnej (PK) (*competitiveness advantage* z siłą sektora – SS (*industry strength*)¹. Wśród metod planowania strategicznego wyróżnia się: metodę SWOT, metody portfelowe, m.in. takie jak: macierz BCG, Mc Kinsey’a, ADL czy metodę SPACE, za których pomocą dokonuje się analizy sytuacji przedsiębiorstwa oraz wyboru najbardziej optymalnej dlań strategii. Niniejszy artykuł jest kolejnym z cyklu, w którym przeprowadzono strategiczną analizę konkretnych giełdowych spółek mięsnych po to, aby określić strategiczne pozycje jednostek i umożliwić im osiąganie stabilnych zysków w długim okresie². Giełdowa spółka Indykpol SA jest jednym z największych polskich producentów wyrobów drobiarskich i równocześnie liderem w produkcji mięsa indyczego. Podstawowym rynkiem sprzedaży Indykpolu jest rynek kra-

¹ H. Rowe, R. Mason, H. Dickel, *Strategic management and business policy: A metodological approach*, Addison – Wesley Pub. Co., Reading 1982.

² J. Bazarnik (red.), *Badania marketingowe*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 1992; G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003; Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992; A. Kosecki, R. Kozik, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PKE, Warszawa, 1998; R. Kozik, A. Madyda, *Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego*, (w:) J. Bizon-Górecka (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko*, TNOiK, Bydgoszcz 2000.

jowy (ok. 80%), choć za pośrednictwem grupy kapitałowej Eurolab GmbH eksportuje też surowce (ok. 10%) na rynek niemiecki, a od 2007 roku prowadzi kompleks fermowo-przetwórczy (ok. 10%) na rynku rosyjskim³.

Źródła i kryteria doboru spółki

Na potrzeby niniejszego artykułu przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności pozyskano niezbędne dane finansowe z Monitorów Polskich „B” celem ustalenia składników analizy SPACE. Ponadto, w artykule wykorzystano materiały wtórne w postaci: a) danych statystycznych GUS, b) raportów rynkowych Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ), Agencji Rynku Rolnego (ARR), Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW), c) biuletynów informacyjnych Polskiego Związku Producentów, Eksporterów i Importerów Mięsa („Związek Polskie Mięso”), d) aktów prawnych, e) krajowej i zagranicznej literatury. Kryterium doboru spółki były: a) odnotowanie spółki na parkiecie GPW, b) przerób surowca rzeźnego na skalę przemysłową, c) lokalizacja na terenie kraju, d) ciągłość danych finansowych w Monitorach Polskich „B” w analizowanym okresie.

Metoda badań

W pracy zastosowano czterowymiarową metodę SPACE, na którą składają się dwa wewnętrzne i dwa zewnętrzne wymiary odpowiednio opisujące przedsiębiorstwo i otoczenie. Każdy z tych wymiarów współtworzy płaszczyznę układu współrzędnych. Na każdy wymiar składa się po pięć zmiennych, dla których ustalono oceny. Zmienne wymiaru przewagi konkurencyjnej (PK) i stabilności otoczenia (SO) ocena się w umownej skali ujemnej, gdzie (-1) jest oceną najlepszą, a (-6) oceną najgorszą, natomiast zmienne wymiaru siły finansowej (SF) i siły sektora (SS) ocenia się w umownej skali dodatniej, gdzie (1) jest oceną najgorszą, a (6) oceną najlepszą. Po ustaleniu wartości wszystkich zmiennych czterech wymiarów obliczono przeciętne wartości punktów dla SF, PK, SO i SS. Uzyskana wartość liczbową na osi OX powstaje przez dodanie do siebie średniej wartości punktów SS + (-PK), a na osi OY przez dodanie do siebie średniej wartości punktów SF + (-SO). Z kolei otrzymany wektor kierunkowy odkrywa realizowaną strategię przedsiębiorstwa.

Wyniki badań

W tabelach 1-4 przedstawiono poddane analizie czynniki czterech wymiarów przedsiębiorstwa Indykpol SA i jego otoczenia. Uzyskany wektor kierunkowy umożliwił wskazanie najodpowiedniejszej do zastosowania strategii dla analizowanego przedsiębiorstwa. Poniżej zaprezentowano też cztery strategię. Są to:

1. Strategia agresywna – przedsiębiorstwo działa na atrakcyjnym rynku, w miarę stabilnym otoczeniu i ma znaczącą przewagę konkurencyjną, którą może utrzymać dzięki

³ <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/264> [dostęp: 30.05.2012].

dużej sile finansowej bądź agresywnej penetracji rynku lub na skutek rozwoju rynku i/lub produktów, integracji wstecz albo w przód, a także różnym formom dywersyfikacji działalności.

2. Strategia konkurencyjna – przedsiębiorstwo działa na atrakcyjnym rynku, jednak w niestabilnym otoczeniu, w którym uzyskuje co najmniej średnią pozycję konkurencyjną (lub działa na średnio atrakcyjnym rynku i zdobywa na nim silną pozycję konkurencyjną). Niepokojącą kwestią jest jego niezadowolająca kondycja finansowa, którą można poprawić m.in. przez pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania, penetrację rynku, rozwój rynku/produktu bądź integrację wstecz lub w przód.
3. Strategia zachowawcza – występuje, gdy rynek jest stabilny, lecz nie jest atrakcyjny, a firma ma silną pozycję finansową i średnią pozycję konkurencyjną (lub działa na średnio atrakcyjnym rynku i zdobyła na nim silną pozycję konkurencyjną) przy wykorzystaniu atutów bez angażowania się w ryzykowne przedsięwzięcia oraz wykorzystaniu silnej pozycji finansowej do poprawy pozycji konkurencyjnej, bądź mało atrakcyjnym rynku, przy słabej pozycji konkurencyjnej (bądź słabej pozycji konkurencyjnej przy mało atrakcyjnym rynku). Rozwiązaniem jest unikanie zagrożeń zewnętrznych, a w przypadku niemożności poprawy sytuacji – wyjście z rynku.
4. Strategia defensywna – przedsiębiorstwo jest słabe finansowo, działa na niestabilnym rynku. Rynek charakteryzuje się średnią atrakcyjnością i słabą pozycją konkurencyjną bądź małą atrakcyjnością i średnią pozycją konkurencyjną. W tej strategii zaleca się eliminację słabych stron jednostki przy równoczesnym unikaniu zewnętrznych zagrożeń. W ostateczności należy ograniczyć działalność aż po całkowitą rezygnację z działalności.

W tabeli 1 opisano siłę finansową spółki akcyjnej Indykpol SA przy użyciu: zwrotu inwestycji, płynności finansowej, kapitału obrotowego, łatwości zmiany rynku oraz ryzyka w biznesie. Najwyższe oceny i wagi czynników wpływających na moc finansową spółki osiągnął zwrot z inwestycji i ryzyko działania w biznesie, którym przydzielono wagi równe 0,25. Z kolei, najwyższą ocenę i równie wysoką wagę (0,20) uzyskała płynność finansowa. Najniższą ocenę przydzielono czynnikowi łatwości zmiany rynku. Po określeniu wag i udzieleniu ocen wszystkim czynnikom okazało się, że łączna ocena ważona siły finansowej wynosi 4,4 punktów.

Tabela 1

Siła finansowa (FS) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA

Kryterium oceny mocy finansowej (FS)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Zwrot inwestycji	0,25	5	1,25
2. Płynność finansowa	0,20	6	1,2
3. Kapitał obrotowy	0,10	3	0,3
4. Łatwość zmiany rynku	0,20	2	0,4
5. Ryzyko w biznesie	0,25	5	1,25
Suma	1	x	4,4

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przewagę konkurencyjną (PK) spółki akcyjnej Indykpol SA charakteryzuje: udział w rynku, jakość wyrobów, cykl życia wyrobów, lojalność konsumentów oraz zastosowana technologia. Najwyższą ocenę (-1) i równie wysoką wagę (0,25) uzyskał udział w rynku. Z kolei cyklowi życia wyrobów przydzielono najniższą ocenę (-5) i wagę (0,10). Po określeniu wag i udzieleniu ocen wszystkim czynnikom okazało się, że łączna ocena ważona przewagi konkurencyjnej wynosi -3,6 punktów.

Tabela 2**Przewaga konkurencyjna (PK) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA**

Kryterium oceny przewagi konkurencyjnej (PK)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Udział w rynku	0,25	-1	-1
2. Jakość wyrobów	0,25	-3	-0,75
3. Cykl życia wyrobów	0,1	-5	-0,5
4. Lojalność konsumentów	0,25	-3	-0,75
5. Zastosowana technologia	0,15	-4	-0,6
Suma	1	x	-3,6

Źródło: jak w tabeli 1.

Natomiast w tabeli 3 stabilność otoczenia (SO) spółki akcyjnej Indykpol SA określają: stopa inflacji, poziom cen wyrobów, bariery wejścia na rynek, działania konkurencji i elastyczność popytowa cen. Najwyższe oceny i wagi (0,25) uzyskały działania konkurencji (-1) i elastyczność popytowa cen (-2). Najniższą ocenę (-5) i równie niską wagę (0,1) uzyskala stopa inflacji. Po ustaleniu wag i udzieleniu ocen wszystkim czynnikom okazało się, że łączna ocena ważona stabilności otoczenia jest równa -3,35 punktów.

Tabela 3**Stabilność otoczenia (SO) poddana analizie SPACE na przykładzie Indykpol SA**

Kryterium oceny stabilności otoczenia (SO)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Stopa inflacji	0,1	-5	-0,5
2. Poziom cen wyrobów	0,25	-3	-0,75
3. Bariery wejścia na rynek	0,15	-4	-0,6
4. Działania konkurencji	0,25	-1	-1
5. Elastyczność popytowa cen	0,25	-2	-0,5
Suma	1	x	-3,35

Źródło: jak w tabeli 1.

W tabeli 4 zaprezentowano siłę sektora (SS) spółki akcyjnej Indykpol SA, w ramach której pobrano następujące czynniki do analizy: dynamika wzrostu sektora, potencjał zysku,

stabilność finansowa, łatwość wejścia na rynek oraz wykorzystanie potencjału produkcyjnego. Odpowiednio najwyższe oceny i wagi (0,25) uzyskał potencjał zysku (6) i stabilność finansowa (5), a najniższą ocenę łatwość wejścia na rynek z wagą równą 0,20. Po ustaleniu wag i udzieleniu ocen poszczególnym czynnikom okazało się, że łączna ocena ważona siły sektora (SS) jest równa 4,2 punktów.

Tabela 4

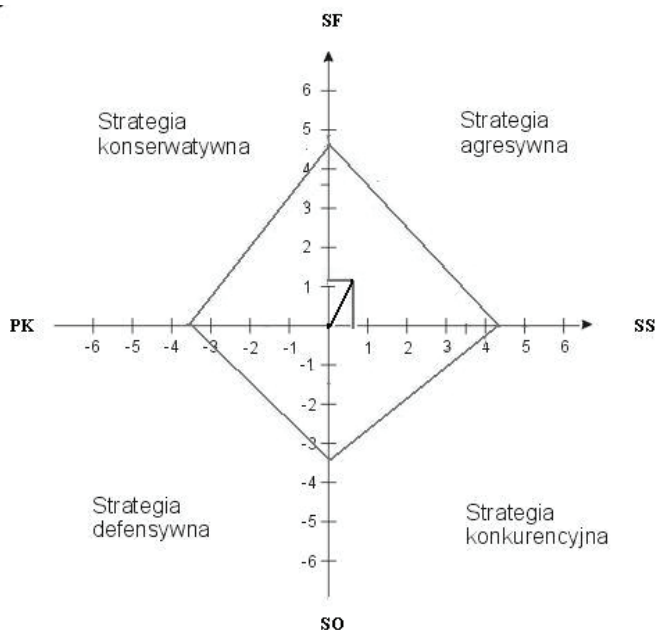
Siła sektora (SS) poddana analizie SPACE na przykładzie Indypol SA

Kryterium oceny siły sektora (SS)	Waga czynnika	Ocena (1-6)	Ocena ważona
1. Dynamika wzrostu sektora	0,15	4	0,6
2. Potencjał zysku	0,25	6	1,5
3. Stabilność finansowa	0,25	5	1,25
4. Łatwość wejścia na rynek	0,20	2	0,4
5. Wykorzystanie potencjału produkcyjnego	0,15	3	0,45
Suma	1,0	X	4,2

Źródło: jak w tabeli 1.

Wykres 1

Graficzna postać macierzy SPACE na przykładzie Indypol SA



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Po obliczeniu przeciętnych wartości punktów siły finansowej (SF), przewagi konkurencyjnej (PK), stabilności otoczenia (SO) i siły sektora (SS), dodano do siebie średnie wartości punktów (SS) i (PK) oraz (SF) i (SO). Zatem, na osi $OX = SS + (-PK)$, a na osi $OY = SF + (-SO)$. Następnie przeprowadzono linię prostą wychodzącą z początku układu współrzędnych do punktu powstałego na skutek przecięcia się dwóch linii z osi OX i osi OY . To znaczy, dla $OX = 4,2 + (-3,6) = 0,6$, a dla osi $OY = 4,4 + (-3,35) = 1,05$. Powstała linia łącząca początek układu współrzędnych z tym punktem jest wektorem kierunkowym obrazującym rodzaj zalecanej strategii działania dla analizowanego przedsiębiorstwa.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że spółka akcyjna Indykpol SA działa na atrakcyjnym rynku, w stabilnym otoczeniu i charakteryzuje się silną pozycją oraz znaczącą przewagą konkurencyjną.

Jest to przykład strategii agresywnej, której celem powinna być rozbudowa lub utrzymanie silnej pozycji rynkowej, co wymaga zaangażowania większych środków finansowych i poczynienia pewnych inwestycji. Niewątpliwie wiąże się to z podwyższonym poziomem ryzyka. Według metodologii przedsiębiorstwo to określane jest mianem wygrani (*winner*s).

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza SPACE dowiodła, że Indykpol SA jest silną jednostką działającą na atrakcyjnym rynku i w stabilnym otoczeniu. Nadrzędnym celem Indykpolu powinna stać się intensywna penetracja rynku połączona z ekspansją. Okazuje się, że analiza SPACE jest wartościowym rozwinięciem macierzy BCG i macierzy McKinsey'a, a jej zasadniczą zaletą jest elastyczność w ocenie atrakcyjności rynku. Wynika to z faktu swobodnego doboru, dopasowanych do konkretnego rynku i panujących na nim warunków, wielowymiarowych zmiennych. W ten sposób pole analizy jest szerokie, a analiza portfela zbilansowana. Jednakże należy zauważyć, że zastosowanie wag w tej metodzie nie czyni jej bardziej obiektywną, gdyż nadal wagi określające wpływ czynników są przydzielane w mniej lub bardziej świadomy sposób. Subiektywizm ocen zwiększa ryzyko podjęcia błędnej decyzji w zakresie działalności i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto, atrakcyjność sektorów ma statyczne ujęcie, nie uwzględniające zmian pozycji przedsiębiorstwa w miarę jego przechodzenia do kolejnych stadiów rozwoju. Niemniej jednak wprowadzenie danych do przeprowadzenia analizy SPACE umożliwia wyznaczenie właściwej trajektorii strategicznej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Bazarnik J. (red.), *Badania marketingowe*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 1992.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Hill Ch., Jones G., *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
- Kosecki A., Kozik R., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PKE, Warszawa, 1998.
- Kozik R., Madyda A., *Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego*, (w:) Bizon-Górecka J. (red.), *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko*, TNOiK, Bydgoszcz 2000.

- Krupski R., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Krukowski K., Kulas-Klimaszewska I., *Planowanie strategiczne, Wybrane metody. Agencja marketingowa*, APIS, Olsztyn, 2002.
- Rowe H. Mason R., Dickel H., *Strategic management and business policy: A methodological approach*, Addison – Wesley Pub. Co., Reading 1982.
- <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/255>
- http://www.portalspozywczy.pl/forum/55938_0.html
- <http://poradnikhandlowca.pl/wywiady/Mieczyslaw-Walkowiak--Wiceprezes-Zarzadu-ds--Handlu-i-Marketingu-Sokolow-S-A-,169,strona3.html>

Strategic Analysis of the Joint-Stock Company Indykpol with the Use of the SPACE Method

Summary

The objective of the article is an attempt to identify the strategic position of the quoted company Indykpol operating in the national market for poultry as well as to define the strategy of activities recommended for it. Having the said in mind, in the four-field set of coordinates, set up in the four dimensions, there was carried out an analysis of this company's portfolio with the use of the SPACE method. The results show that Indykpol SA is characterised by a strong position and is operating in an attractive market. Hence, there should be applied an aggressive strategy consisting in an intense penetration and expansion of activities.

Key words: SPACE method, financial strength, competitive advantage, market strength, stability of the environment, strategies for activities: aggressive, conservative, competitive, defensive.

JEL codes: L25, Q13

Стратегический анализ акционерного общества «Indykpol» с использованием метода SPACE

Резюме

Цель статьи – попытка выявить стратегическую позицию биржевой компании «Indykpol», действующей на национальном рынке мяса птицы, и определить рекомендуемую стратегию действия. В этой связи в четырехполевой системе координат, созданной в четырех измерениях, провели анализ портфеля заказов этой компании с использованием метода SPACE. Результаты разработки показывают, что для «Indykpol SA» характерна сильная позиция и что компания действует на привлекательном рынке. Следовательно, надо применить агрессивную стратегию, заключающуюся в интенсивном проникновении и в экспансии деятельности.

Ключевые слова: метод SPACE, финансовая сила, конкурентное преимущество, сила рынка, стабильность среды, стратегии действия: агрессивная, консервативная, конкурентная, дефенсивная.

Коды JEL: L25, Q13