

Izabela STASIUKIEWICZ*

Maria KLONOWSKA-MATYNIA**

ANALIZA KONKURENCJI W SEKTORZE BETONU W OPARCIU O MAPY GRUP STRATEGICZNYCH

Zarys treści: Artykuł ma charakter empiryczny, jego celem jest diagnoza konkurencji na rynku betonu komórkowego i rynku prefabrykatów betonowych w oparciu o mapy grup strategicznych. W artykule dokonano analizy i oceny rozkładu konkurencji oraz określono pozycje głównych konkurentów w sektorze. W artykule przedstawiono mapy grup strategicznych jako narzędzie analityczne, które mogą być wykorzystywane do wspierania analizy sytuacji konkurencyjnej dla podejmowania optymalnych decyzji przez producentów w przyszłości. W artykule wykazano, że mapy grup strategicznych są skutecznym narzędziem wykorzystywanym do identyfikacji kluczowych obszarów rywalizacji w sektorze materiałów budowlanych i określenia pozycji głównych konkurentów. Pozwoliły wskazać spółkę Agrobud jako lidera na rynku betonu i prefabrykatów budowlanych. Podjęte badania przeprowadzono ex post, zakres czasowy analizy to lata 2007-2013. Głównym źródłem informacji były dane pozyskane w drodze studiów dokumentacji wewnętrznej i wywiadów w spółce Agrobud.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, konkurencja, analiza strategiczna, mapy grup strategicznych.

Wprowadzenie

Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa definiowana jako zdolność do konkurowania jest uwarunkowana potencjałem przedsiębiorstwa w relacji do innych graczy operujących na konkretnym rynku¹. Jest wypadkową działań sił we-

* Absolwentka kierunku Ekonomia, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

** Katedra Ekonomii, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

¹ M. Łuczak, *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003, s. 226.

wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które wyznaczają miejsce firmy na rynku². Powszechnie w ocenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykorzystywane są m.in. takie metody jak³:

- analiza strategiczna, obejmująca badanie wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa;
- analiza SWOT;
- analiza strukturalna konkurencji w sektorze tzw. pięciu sił Portera;
- analiza potencjału strategicznego, tzw. kluczowych czynników sukcesu;
- analiza grup strategicznych.

Koncepcja grup strategicznych jest jedną z kluczowych metod pozwalających na kategoryzację wzorców konkurowania przedsiębiorstw w sektorze. Jako pierwszy pojęcie to wprowadził M. S. Hunt, który pod tym pojęciem rozumiał grupy przedsiębiorstw naśladowujących podobne strategie konkurowania⁴. Na podstawie obserwacji stwierdził, że występuje silne zróżnicowanie firm w sektorze pod kątem trzech zmiennych ekonomicznych: zakresu integracji pionowej, zakresu dywersyfikacji produktu oraz zróżnicowania produktu. Równoległe badania grup strategicznych w sektorze przemysłu chemicznego prowadził H. H. Newman⁵ i M. E. Porter w sektorze dóbr konsumenckich⁶.

Mapa grup strategicznych należy do metod analizy wewnątrzsektorowej, która w graficzny sposób prezentuje strukturę konkurencji w ramach tzw. grup

²A. Sosnowska, *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, (w:) *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), SGH, Warszawa 2002, s. 8; O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa 2012, s. 173.

³Więcej: Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2007; B. Majewski, P. Wachowiak, *Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, (w:) *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, P. Wachowiak (red.), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2008; A. Sokół, *Wpływ otoczenia na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie*, (w:) *Ekonomika przedsiębiorstw*, J. Engelhardt (red.), CeDeWu, Warszawa 2011; M.E. Porter, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Simon and Schuster, 2008; E. Skawińska, R. Zalewski, *Konkurencyjność – kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI w.*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, 2016, s. 16-25.

⁴M. S. Hunt, *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University, Cambridge, Massachusetts 1972.

⁵H. Newman, *Strategic groups and the structure-performance relationship*, “The Review of Economics and Statistics”, vol. 60 (3), 1978, s. 417-427

⁶M.E. Porter, *The structure within industries and companies' performance*, “The Review Of Economics and Statistics”, vol. 61 (2), 1979, s. 214-227.

strategicznych⁷. Traktowana jako komplementarne narzędzie względem analizy „pięciu sił Portera” jest najczęściej wykorzystywana do monitorowania konkurencji wewnątrz sektora. Jedną z głównych i powszechnie akceptowanych definicji grupy strategicznej⁸ zaproponował M. Porter, który pod pojęciem tym rozumiał „...zbiór skupisk bądź grup przedsiębiorstw, przy czym każda z grup zawiera firmy naśladowujące podobne strategie w kategoriach kluczowych zmieni-nych decyzyjnych; grupa taka może zawierać pojedynczą firmę bądź może obejmować wszystkie firmy z sektora”⁹.

Rysunek 1. Strategie działania w grupie strategicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 128.

Istotną definicję podała K. R. Harrigan, której zdaniem grupa strategiczna składa się z firm, które mogą konkurować o względy tych samych klientów na różne sposoby¹⁰. Po raz pierwszy zauważono wagę klientów w różnicowaniu grup. Uściślenia definicji dokonali K.O. Cool i D. Schendel, w opinii których grupa strategiczna to „zbiór firm konkurujących w sektorze na podstawie podobnej kombinacji zakresu działania oraz alokacji zasobów”¹¹. U podstaw me-

⁷ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 131.

⁸ A. Fiegenbaum, S. Devanathan, T. Howard, *Strategic time periods and strategic groups research: Concepts and an empirical example*, "Journal of Management Studies", vol. 27, 2, 1990, s. 133-148.

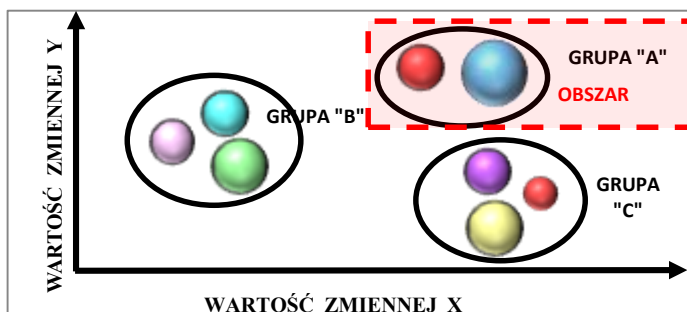
⁹ M. E. Porter, *The structure...*, op. cit., s. 214-227.

¹⁰ K. R. Harrigan, *An application of clustering for strategic group analysis*, "Strategic Management Journal", vol. 6, 1985, s. 55-73.

¹¹ K. O. Cool, D. Schendel, *Strategic group formation and performance: The case of the US pharmaceutical industry, 1963-1982*, "Management Science", vol. 33, 9, 1987, s. 1102-1124.

tody grup strategicznych leży założenie, że sektor danej branży jest wewnętrznie wysoce zróżnicowany. Idea tej metody wypiera tradycyjne ujęcie konkurencji, sprowadzającej się do walki przedsiębiorstw działających w danym sektorze na zasadzie „każdy z każdym”¹². Oznacza to, że przedsiębiorstwo rywalizuje nie z każdą inną firmą w danym sektorze, lecz wewnątrz grupy strategicznej. Grupę strategiczną tworzą konkurujące ze sobą przedsiębiorstwa, które stosują zbliżone strategie działania¹³ (rys. 1).

Rysunek 2. Model mapy grup strategicznych



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 132-133.

Jako kluczowe wymiary strategiczne, silnie różnicujące strategie przedsiębiorstw w sektorze, najczęściej wymienia się: specjalizację asortymentową, stosowane technologie, wymiar jakościowy produktów, potencjał produkcyjny, system dystrybucji, politykę cenową, pozycję kosztową, integrację pionową i nakłady na promocję¹⁴. Proces konstruowania mapy grup strategicznych obejmuje następujące etapy, takie jak¹⁵:

- identyfikacja zmiennych strategicznych, o dużym znaczeniu dla analizowanego sektora, które różnicują działania konkurencyjne przedsiębiorstw;
- zbudowanie różnych wariantów map strategicznych w ujęciu dwuwymiarowym (dwie zmienne charakteryzujące przedsiębiorstwa);

¹² S. Ignatiuk, S. Ignatiuk, *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003, s. 138.

¹³ L. Niezurawski, G. Owczarczyk-Szpakowska., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSHW we Włocławku, Włocławek 2005, s. 82.

¹⁴ Ibidem, s. 82-83.

¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 132-133.

- wyznaczenie pozycji każdego przedsiębiorstwa w wielowymiarowej przestrzeni strategicznej według siły występowania określonego kryterium;
- zaznaczenie okręgiem skupisk przedsiębiorstw tworzących grupę strategiczną, proporcjonalnie do wielkości grupy, określanej jej udziałem w sprzedaży całego sektora;
- wskazanie obszaru korzyści strategicznych.

Przykład modelowej mapy grup strategicznych pokazuje rysunek 2.

Mapy grup strategicznych mogą być wykorzystane jako narzędzie analityczne wspierające decyzje producenta w analizie konkurencji w różnych branżach¹⁶. W artykule podjęto próbę dokonania diagnozy konkurencji na rynku betonu i prefabrykatów betonowych. Opracowano integralne mapy grup strategicznych dla rynku betonu komórkowego i prefabrykatów betonowych oraz uzyskano odpowiedź na pytania: jaki jest rozkład konkurencji na rynku betonu komórkowego, ile jest grup strategicznych i jakie są pozycje głównych konkurentów na w sektorze. Głównym obiektem badań była spółka Agrobud funkcjonująca na rynku regionalnym, charakteryzująca się zdywersyfikowaną strukturą asortymentową, odrębnie dla dwóch grup produktów tj.: betonu i prefabrykatów betonowych, generujących największą część przychodów ze sprzedaży spółki. Odmierna struktura konkurencji na obu rynkach była czynnikiem determinującym przyjęty w artykule zakres analizy konkurencji na rynku¹⁷.

Analizę przeprowadzono ex post, horyzontem czasowym objęto lata 2007-2013. W badaniu wykorzystano dane zebrane w drodze analizy dokumentacji wewnętrznej i wywiadów przeprowadzonych z przedstawicieli kadry zarządzającej w spółce Agrobud. Informacje o przedsiębiorstwach wchodzących w skład sektora pozyskano z prowadzonych statystyk przez analizowany podmiot, ze stron internetowych konkurentów, z czasopism branżowych. Zestawienie głównych konkurentów, obsługujących ten sam obszar rynku betonu komórkowego i prefabrykatów betonowych oraz ich charakterystykę przedstawiono w tabelach nr 1 i 2.

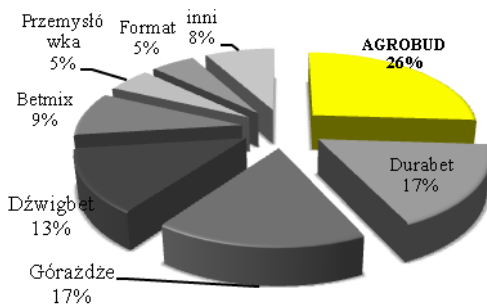
¹⁶ por. M. Pietrzak, *Zastosowanie mapy grup strategicznych w sektorach rozproszonych na przykładzie przetwórstwa mleka*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego”, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Nr 46, 2002; Z. Michalik, *Analiza grup strategicznych w sektorze fonograficznym w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Nr 812, 2010, s. 115-127.

¹⁷ Artykuł prezentuje jedynie część badań przeprowadzonych w ramach pracy magisterskiej: *Metody oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Agrobud Sp. z o.o. w Koszalinie*.

Tabela 1. Charakterystyka producentów betonu towarowego według kluczowych wymiarów strategii konkurencyjnej

Wyszczególnienie	Udział w rynku [%]	Jakość produktu	Własny potencjał B+R	Potencjał produkcyjny [m ³ /24h]	Specjalizacja asortymentowa	Zakres integracji wstecz	Technologia wytwarzania
Agrobud	26%	Najwyższy poziom	Posiada	5700 m ³	Głęboka	Własna kopalnia kruszyw	Nowoczesna
Durabet	17%	Niska jakość	Nie posiada	1300 m ³	Płytko	Własna kopalnia kruszyw	
Górażdże	17%	Wysoki poziom	Posiada	1300 m ³	Głęboko	Własna cementownia	Zaawansowana
Dźwigbet	13%	Niska jakość	Nie posiada	1300 m ³	Płytko	Brak	Zaawansowana
Betmix	9%	Wysoki poziom	Nie posiada	1300 m ³	Płytko	Własna kopalnia kruszyw	Zaawansowana
Przemysłówka	5%	Standardowa	Nie posiada	500 m ³	Płytko	Brak	Standardowa
Format	5%	Niska jakość	Nie posiada	1300 m ³	Płytko	Brak	Standardowa
inni	8%	Niska jakość	Nie posiada	Poniziej 500 m ³	Płytko	Brak	Gorsza niż standardowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz i statystyk prowadzonych przez spółkę Agrobud sp. z o.o., informacji ze stron internetowych konkurentów oraz z czasopism branżowych.

Rysunek 3. Szacowany udział konkurentów oraz spółki Agrobud w sektorze betonu towarowego w 2012 roku – ujęcie wolumenowe (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych strategicznych udostępnionych przez Agrobud sp. z o.o.

Na rynku betonu za konkurentów spółki Agrobud uznano sześć przedsiębiorstw działających na rynku regionalnym w Polsce północno-zachodniej. Są to: Gó-

rażdże, Betmix, Przemysłówka, Format, Durabet i Dźwigbet, cechujące się zróżnicowanym udziałem w rynku¹⁸ (rys. 3).

Tabela 2. Kryteria różnicujące zachowania strategiczne, na rynku producentów prefabrykatów betonowych

Wyszczególnienie	Udział w rynku [%]	Specjalizacja asortymentowa	Technologia wytwarzania	Innowacje produktowe	Jakość wyrobów	Zakres integracji wstecz	Potencjał produkcyjny
Agrobud	30%	Dywersyfikacja portfela produkcji	Najwyższy światowy poziom	Dużo	Wysoka	Własna kopalnia kruszyw	powyżej 5000 m ³
Polbruk	21%	Dywersyfikacja portfela produkcji	Nowoczesna	Dużo	Wysoka	Własna cementownia	do 3000 m ²
Kamal	14%	Umiarkowany asortyment wyrobów	Nowoczesna	Niewiele	Standardowa	Własna kopalnia kruszyw	do 3000 m ²
Durabet	8%	Wąski asortyment wyrobów	Standardowa	Brak	Niska	Własna kopalnia kruszyw	do 1500 m ²
Libet	5%	Dywersyfikacja portfela produkcji	Najwyższy światowy poziom	Dużo	Wysoka	Brak	powyżej 5000 m ³
Semmerlock	5%	Dywersyfikacja portfela produkcji	Zaawansowane	Dużo	Wysoka	Brak	powyżej 5000 m ³
Poz-bruk	5%	Dywersyfikacja portfela produkcji	Zaawansowane	Dużo	Standardowa	Własna kopalnia kruszyw	do 3000 m ²
Inni	12%	Wąski asortyment wyrobów	Standardowa	Brak	Niska	Brak	do 1500 m ²

Źródło: opracowanie własne na podstawie analiz i statystyk prowadzonych przez spółkę Agrobud sp. z o.o., informacji ze stron internetowych konkurentów z czasopism branżowych

Na rynku prefabrykatów betonowych, głównie betonowej kostki brukowej, zasięg działalności, podobnie jak w analizie rynku betonu komórkowego, ograniczony został do rynku regionalnego. Dla produktów „standard” maksymalna odległość realizowania dostaw wynosi 150 km. Z kolei wyroby „premium”, charakteryzujące się wyższymi marżami, znajdują zbyt w promieniu do 200 km. Podobnie jak w przypadku sektora producentów betonu towarowego, tak przyjęty rynek docelowy wynika ze specyfiki tej branży, związanej ze stosunkowo wysokimi kosztami

¹⁸ Pozycję rynkową podmiotów branży betonu towarowego na rynku regionalnym określono według szacunków spółki Agrobud. Udziały w rynku producentów oszacowano na podstawie statystyk sprzedaży produktów w ujęciu wolumenowym, prowadzonych przez analizowaną spółkę.

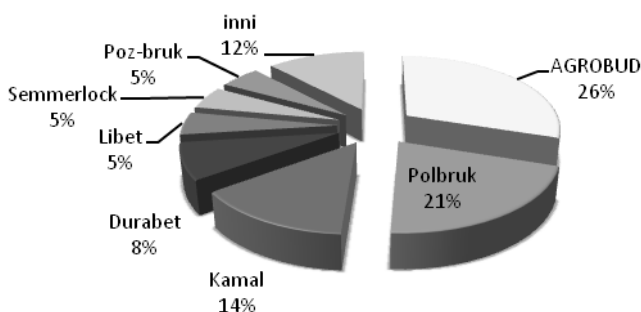
transportu w relacji do kosztów wytworzenia. Rynek docelowy Agrobud w sektorze prefabrykatów betonowych zobrazowano na rysunku nr 4.

Rysunek 4. Rynek docelowy spółki Agrobud w sektorze prefabrykatów betonowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie mapy Targeo.pl

Rysunek 5. Szacowany udział głównych graczy na rynku prefabrykatów betonowych w 2012 roku – ujęcie wolumenowe (%)



Źródło: opracowanie własne.

Obok spółki Agrobud, do głównych konkurentów w sektorze produkcji prefabrykatów betonowych w regionie należą: Polbruk, Kamal, Durabet, Libet, Semmerlock i Poz-bruk¹⁹. Udziały rynkowe poszczególnych podmiotów zaprezentowano na rys. 5.

¹⁹ Pozycję rynkową podmiotów branży betonu towarowego na rynku regionalnym określono według szacunków spółki Agrobud. Udziały w rynku producentów oszacowano na podstawie statystyk sprzedaży produktów w ujęciu wolumenowym, prowadzonych przez analizowaną spółkę.

Pozycjonowanie konkurentów w grupach strategicznych na rynku betonu towarowego

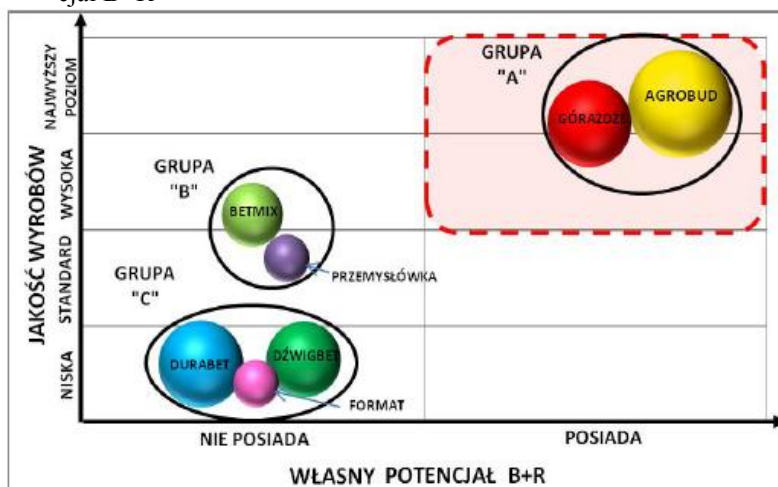
W analizie branży betonu towarowego jako rynek docelowy przyjęto region północno-zachodniej Polski w promieniu od 50 do 100 km od miejsca lokalizacji zakładów wytwórczych spółki Agrobud²⁰. Założenie tak określonego rynku wynikało ze specyfiki branży, która charakteryzuje się nieopłacalnością sprzedaży na dalsze odległości, ze względu na stosunkowo wysokie koszty transportu wyprodukowanego wyrobu.

Do oznaczenia osi współrzędnych map grup strategicznych przyjęto takie cechy jak: jakość wyrobów, specjalizację asortymentową, zakres integracji wstecz, potencjał produkcyjny, własny potencjał B+R, technologię wytwarzania. Sporządzono trzy warianty map grup strategicznych na bazie następujących par kryteriów, takich jak:

1. Jakość produktów – własny potencjał B+R.
2. Potencjał produkcyjny – specjalizacja asortymentowa produkcji.
3. Zakres integracji wstecz – technologia wytwarzania.

W oparciu o kryteria różnicujące działania przedsiębiorstw, dla których zastosowano różne skale pomiaru, dokonano pogrupowania podmiotów tworzących daną grupę strategiczną.

Rysunek 6. Mapa grup strategicznych wg kryterium: jakość wyrobów i własny potencjał B+R



Źródło: opracowanie własne.

²⁰ Zakłady zlokalizowane były w Koszalinie, Ustroniu Morskim oraz Ratajkach.

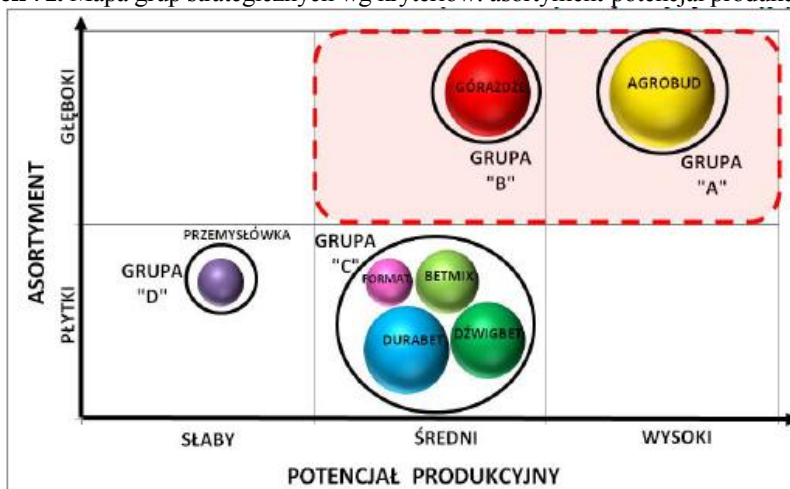
Na podstawie mapy grup strategicznych w obszarze jakość produktu – własny potencjał B+R otrzymano trzy skupiska producentów. W grupie „A” pozycjonowano przedsiębiorstwa o najwyższym poziomie jakości oferowanych usług, w tym spółkę Agrobud posiadającą 33% udziałów w rynku. Najbliższym konkurentem spółki okazało się być przedsiębiorstwo Górażdże. W odróżnieniu od innych producentów z branży, przedsiębiorstwa przynależące do grupy strategicznej „A”, dostarczają na rynek produkty najwyższej jakości. Jest to możliwe dzięki posiadaniu własnych zakładowych laboratoriów badawczych, kontrolujących jakość produkcji betonu oraz kruszyw. Potencjał B+R wymienionych producentów oparty jest o najnowocześniejszą aparaturę badawczą wykorzystywaną do pomiaru wszystkich parametrów betonu. Grupa „B” to przedsiębiorstwa nie dysponujące własnymi laboratoriami kontroli jakości i wytwarzające wyroby przeciętnej jakości. Z kolei największy udział w rynku (tj. ok. 35%) posiadają podmioty pozycjonowane w grupie „C”, oferujące produkty niskiej jakości oraz nie inwestujące we własne zaplecza badawczo-rozwojowe (rys. 6).

Mapa strategiczna bazująca na dwóch zmiennych strategicznych tj.: asortyment – potencjał produkcyjny firm, pozwoliła pozycjonować konkurentów w czterech grupach (rys. 7). Najatrakcyjniejsze miejsce na mapie zajmuje spółka Agrobud, pozycjonowana w grupie strategicznej „A”. Strategia spółki oparta jest o silnie zdywersyfikowaną ofertę oraz największymi, w stosunku do konkurencji, mocami produkcyjnymi. Dzięki inwestycjom w nowoczesne technologie, potencjał produkcyjny spółki jest czterokrotnie większy od możliwości pozostałych producentów operujących na rynku. Efektem działania ekonomii skali jest konkurencyjność kosztowa spółki Agrobud. Oznacza to, że spółka osiąga przewagę kosztową, wynikającą z tendencji spadkowej kosztów jednostkowych w miarę wzrostu skali produkcji²¹. Osiągane efekty skali determinują silną pozycję spółki względem głównych konkurentów branży. W oparciu o przyjęte kryteria głównym konkurentem spółki jest przedsiębiorstwo Górażdże, pozycjonowane wraz ze spółką Agrobud w obszarze korzyści strategicznej. Tworzy ono samodzielnie grupę „B”, opierającą się na pełnym asortymencie wyrobów. Obie grupy różnicuje przede wszystkim wyższy potencjał produkcyjny firmy z grupy „A” – spółki Agrobud. W skład grupy „C” wchodzi następujące podmioty: Durabet, Dźwigbet, Betmix i Format, które łącznie posiadają 44% udziału w rynku. Są to firmy o słabej pozycji konkurencyjnej, wynikającej głównie z ograniczonego

²¹ Szerzej na temat efektów ekonomii skali: T. Tokarski, *Ekonomia matematyczna: modele makroekonomiczne*, PWE, 2011; M. Pietrzak, *Korzyści skali w przemyśle mleczarskim w Polsce (na przykładzie sektora spółdzielczego)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, Nr 1, 2007, s. 105-115; M. Gancarczyk, J. Gancarczyk, *Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 3, 9, 2002, s. 75-89.

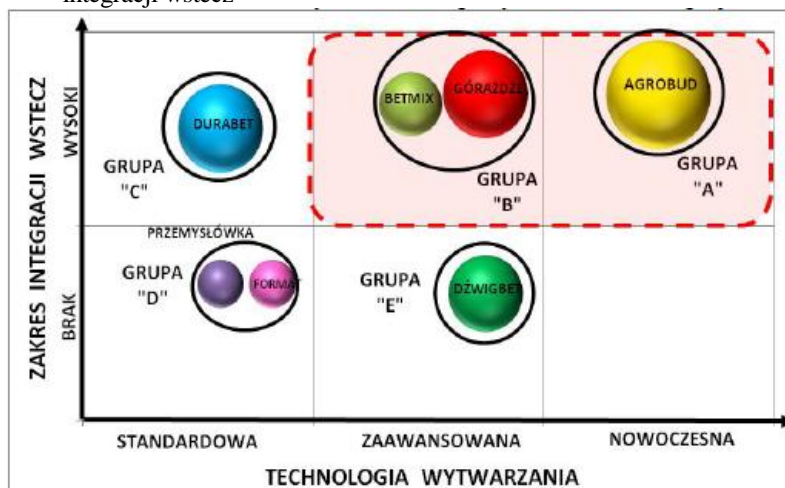
potencjału produkcyjnego oraz stosunkowo płytkiego asortymentu produktów. Z kolei grupa „D”, nie stara się zbudować przewagi rynkowej, ani w odniesieniu do polityki asortymentowej firmy, ani do potencjału produkcyjnego.

Rysunek 71. Mapa grup strategicznych wg kryteriów: asortyment-potencjał produkcyjny



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Mapa grup strategicznych wg kryteriów: technologia wytwarzania – zakres integracji wstecz



Źródło: opracowanie własne.

Według kolejnej pary zmiennych tj.: technologia wytwarzania – zakres integracji wstecz, producentów przypisano do pięciu grup strategicznych (rys. 8).

W odniesieniu do analizowanych kryteriów najkorzystniejszą pozycję na mapie zajmuje jednoelementowa grupa „A” (spółka Agrobud), której strategia polega na wykorzystywaniu najwyższego poziomu technologii produkcji. W efekcie spółka Agrobud stała się wizytówką postępu technicznego w swojej branży na rynku północno-zachodniej Polski. Spółka osiąga przewagę nad konkurentami z grupy „B” i „C” również w sferze zaopatrzenia. Producenci grupy posiadają własne kopalnie kruszyw lub cementownie (w przypadku Górażdże). Największą konkurencję stanowi grupa „B”, która stosuje zbliżoną strategię. Poza wysokim stopniem integracji wstecz, prowadzi procesy produkcyjne w oparciu o nowe technologie. Mniejsze zagrożenie istnieje ze strony grupy „C”, która nie wyróżnia się w sferze technologii wytwarzania. Grupa „D” skupia przedsiębiorstwa, które nie starają się budować silnej pozycji pod względem analizowanych wymiarów strategicznych. Mocną stroną grupy „E” jest technologia wytwarzania, natomiast słabością przejawia się braku w strukturze działalności wcześniejszych etapów produkcji i pełnej zależności od dostawców.

Mapy grup strategicznych na rynku prefabrykatów betonowych

Mapy grup strategicznych dla sektora producentów prefabrykatów betonowych opracowano w oparciu o następujące pary zmiennych strategicznych:

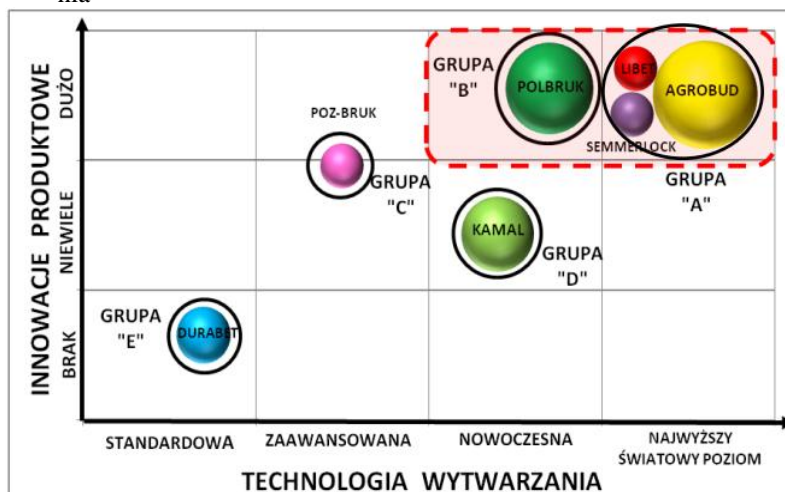
1. Innowacje produktowe – technologia wytwarzania.
2. Zakres integracji wstecz – potencjał produkcyjny.
3. Jakość wyrobów – zróżnicowanie oferty.

Przyjmując za kryterium zmienne strategiczne tj. specjalizację asortymentową oraz technologie wytwarzania, otrzymano mapę wyodrębniającą pięć grup strategicznych. Pozycjonowanie poszczególnych grup obrazujące rozkład konkurencji na rynku prefabrykowanych nawierzchni betonowych zaprezentowano na rys. 9.

Przeprowadzone pozycjonowanie producentów pozwoliło na wyodrębnienie pięciu grup strategicznych. Grupa „A”, będąca liderem pod względem wprowadzania na rynek nowych wyrobów, skupia trzech producentów: największego udziałowca tj. spółkę Agrobud, jej najbliższego konkurenta spółkę Libet i Semmerlock. Spółki należą do grupy producentów, które stosują najbardziej zaawansowane technologie produkcji i na bieżąco wprowadzają innowacje w produktach, jednak nie stanowią dla spółki Agrobud dużego zagrożenia, ponieważ posiadają znacznie niższy udział w rynku. W portfolio produktów grupy „A” znajdują się kostki betonowe o nowych formach, szlachetnych nawierzchniach. Są to tzw. produkty „premium”, dostępne w szerokiej gamie kolorystycznej, których nie ma w ofercie kon-

kurencji. Przedsiębiorstwa przynależące do omawianej grupy można uznać za przywódców w zakresie stosowanych technologii produkcji, które mają stymulujący wpływ na innowacyjność w obszarze produktowym.

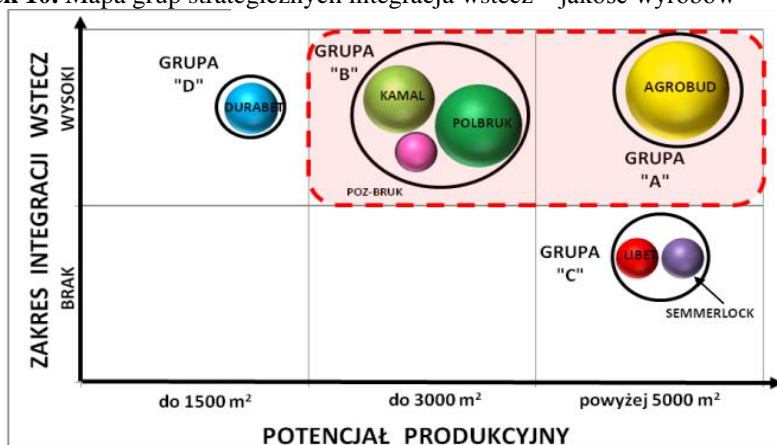
Rysunek 9. Mapa grup strategicznych: innowacje produktowe – technologia wytwarzania



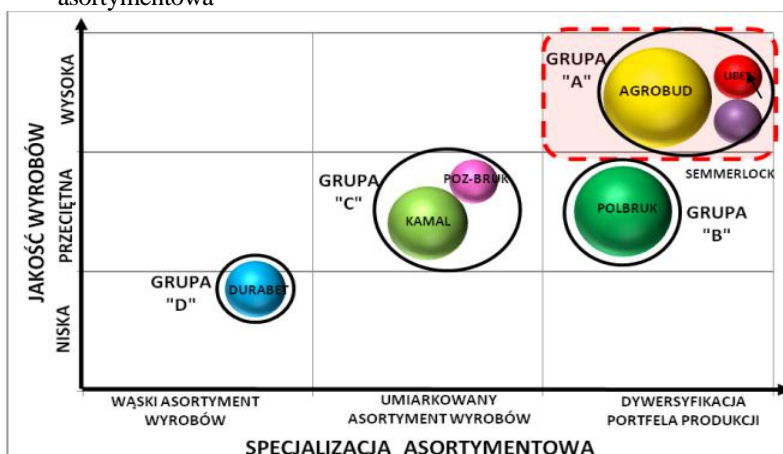
Źródło: opracowanie własne.

Grupę producencką „B” tworzy jednoelementowa grupa – spółka Polbruk, którą w świetle przyjętych kryteriów strategicznych dzieli niewielki dystans do grupy „A”. Przedsiębiorstwo to, obok spółki Agrobud, reprezentuje duży udział w rynku konsumenckim oraz znajduje się w obszarze korzyści strategicznych. Jednocześnie spółka ta wyróżnia się na tle pozostałych grup w sektorze liczbą nowych produktów wprowadzonych na rynek oraz wykorzystywaną technologią produkcji. Grupa „C” to przedsiębiorstwa, które dysponują w miarę dobrą technologią, starające się opracowywać nowe produkty. Grupę „D” tworzy przedsiębiorstwo Kamal posiadające 14% udziałów w rynku. Inwestuje ono w nowoczesne technologie, jednak nie jest zorientowane innowacyjnie. Sporadycznie poszerza ofertę o nowe produkty. Z kolei grupa „E” (Durabet) w relacji do pozostałych konkurentów, osiąga stosunkowo najslabsze efekty w budowaniu przewagi konkurencyjnej pod względem omawianych kryteriów strategicznych.

Uwzględniając kolejne kryterium strategiczne tj. zakres integracji wstecz – jakość wyrobów, opracowano kolejną mapę, a producentów sklasyfikowano w czterech grupach strategicznych (rys. 10).

Rysunek 10. Mapa grup strategicznych integracja wstecz – jakość wyrobów

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11. Mapa grup strategicznych wg kryteriów: jakość wyrobów – specjalizacja asortymentowa

Źródło: opracowanie własne

Mapa wskazuje, że tylko dwóch spośród wszystkich producentów, nie jest zintegrowanych wstecz. Producenci pozycjonowani są w grupie strategicznej „C” skupiającej dwóch producentów: Libet oraz Semmerlock. Grupa ta wyróżnia się jednak największymi mocami produkcyjnymi. Pozostałe przedsiębiorstwa ograniczyły zależność od dostawców zewnętrznych poprzez podjęcie działalności, poprzedzającej etap produkcji. Cztery z nich: Agrobud, Kamal, Durabet i Poz-bruk, zaopatrują się w surowiec z własnej kopalni kruszyw. Z kolei Polbruk zaspokaja zapotrzebowanie na cement własną produkcją. Najsilniejszą grupę strategiczną

„A” tworzy samodzielnie spółka Agrobud. Przewagę konkurencyjną spółka wypracowała również pod względem potencjału produkcyjnego. Nieustanne inwestycje w nowe technologie, gwarantują spółce maksymalne zdolności produkcyjne. Własny surowiec oraz wysoka wydajność produkcji, zapewniają jej przywództwo na polu efektywności kosztowej. W obszarze oddziaływania korzyści konkurencyjnych, obok – spółki Agrobud, znajduje się grupa „B”. Tworzące ją przedsiębiorstwa (Polbruk, Kamal, Poz-bruk) zbudowały korzystną pozycję w przestrzeni strategicznej, również w oparciu o dosyć duże możliwości produkcyjne. Z kolei grupa „D” charakteryzuje się stosunkowo ograniczonym potencjałem produkcyjnym. Interesująco przedstawia się sytuacja rynkowa producentów pozycjonowanych w oparciu o trzecie kryterium strategiczne: jakość wyrobów – specjalizacja asortymentowa. Szczegóły zaprezentowano na rys. 11.

Producentów pozycjonowano w czterech grupach. Grupę „A” stanowią producenci skoncentrowani na wytwarzaniu produktów wysokiej jakości oraz zdywersyfikowaniu portfela produktów. Skupia trzech konkurentów: Agrobud, Libet i Semmerlock. Spółki konkurują za pomocą silnie zróżnicowanej oferty, zarówno od strony formy, jak i kolorystyki. Grupę „B” dzieli niewielki dystans do grupy „A”. Spółka Polbruk pozycjonowana w tej grupie, posiada również szeroką ofertę produktową, jednak jej słaba strona przejawia się w niższym poziomie jakości wyrobów w stosunku do grupy „A”. Grupa „C” (Kamal i Poz-bruk) to firmy o przeciętnym zróżnicowaniu oferty, a ich wyroby cechują się standardową jakością. Strategia grupy „D” nie jest zorientowana na jakość, a oferta zawiera stosunkowo wąski asortyment wyrobów.

Podsumowanie

Do najważniejszych zalet tworzenia map grup strategicznych zalicza się możliwość identyfikacji obszarów rywalizacji konkurencyjnej kluczowych w danym sektorze bezpośrednich konkurentów, a także ocenę zajmowanych pozycji w złożonej konfiguracji konkurencji sektorowej. Rozpoznanie, za jej pomocą, uwarunkowań konkurencyjnych wewnątrz sektora daje przedsiębiorstwom przejrzysty obraz różnic prowadzenia gry konkurencyjnej, co w efekcie umożliwia budowanie strategicznej przewagi konkurencyjnej. Powyższe mapy grup strategicznych pozwoliły wskazać lidera na rynku betonu – spółkę Agrobud i wyłonić strategiczne grupy konkurentów względem spółki. W zależności od przyjętych kryteriów określono korzyści konkurentów w poszczególnych grupach strategicznych. Wartością dodaną z opracowanych map grup strategicznych jest to, że uzupełniają one wiedzę o bieżącej sytuacji na rynku betonu i dają podstawę do oceny bieżących działań wzajemnych konkurentów na ryn-

ku. W konsekwencji konkurenci mają możliwość podjęcia działań strategicznych w kierunku zmiany grupy strategicznej na korzystniejszą w przyszłości lub w kierunku wzmocnienia pozycji w danej grupie strategicznej. Jeszcze inną alternatywą jest stworzenie efektywnej niszy wewnątrz sektora przy wykorzystaniu luki w przestrzeni strategicznej.

Na podstawie opracowanych map grup strategicznych ocenia się, że liderem w sektorze prefabrykatów betonowych w regionie jest spółka Agrobud, posiadająca najsilniejszą pozycję w grupach strategicznych. Najsilniejszymi konkurentami spółki Agrobud są: Polbruk, Libet i Semmerlock o znacznie niższym udziale w rynku (łącznie ok 5%). Niewielki dystans od lidera dzieli przedsiębiorstwo Polbruk, posiadające 21% udział w rynku konsumenckim. Firma ta buduje korzystną pozycję w przestrzeni korzyści strategicznych. Wyływająca z map rekomendacja dla lidera – spółki Agrobud – to utrzymanie jedynej możliwej strategii ukierunkowanej na utrzymywanie osiągniętej pozycji lidera w sektorze w skali regionu. Ponadto proponuje się, aby potencjał konkurencyjny spółki wykorzystać na nowych geograficznie rynkach poprzez ekspansję geograficzną.

Wartością dodaną z przeprowadzonych analiz jest to, że posłużyły one potwierdzeniu konieczności stosowania narzędzi analizy i oceny pozycji konkurencyjnej na rynku dla podejmowania przez podmioty gospodarcze optymalnych decyzji w przyszłości.

Bibliografia

1. Cool K. O., Schendel D., *Strategic group formation and performance: The case of the US pharmaceutical industry, 1963-1982*, "Management Science", vol. 33(9), 1987.
2. Fiegenbaum A., Devanathan S., Howard T., *Strategic time periods and strategic groups research: Concepts and an empirical example*, Journal of Management Studies, vol. 27(2), 1990.
3. Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają. O przedsiębiorstwie, metodach badania konkurencyjności i twoich szansach na sukces rynkowy*, Difin, Warszawa 2012.
4. Gancarczyk M., Gancarczyk J., *Konkurencyjność skupisk przemysłu (clusters) – od korzyści zewnętrznych do korzyści sieci*, „Studia Regionalne i Lokalne”, Nr 3(9), 2002.
5. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
6. Harrigan K. R., *An application of clustering for strategic group analysis*, "Strategic Management Journal", vol. 6, 1985.

7. Ignatiuk St., Ignatiuk Sł., *Zarządzanie strategiczne w świetle teorii i praktyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2003.
8. Łuczak M., *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa 2003.
9. Hunt M. S., *Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970*, unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University, Cambridge, Massachusetts 1972.
10. Majewski B., Wachowiak P., *Otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa*, (w:) *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, P. Wachowiak (red.), Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 2008.
11. Michalik Z., *Analiza grup strategicznych w sektorze fonograficznym w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, Nr 812, 2010.
12. Newman H., *Strategic groups and the structure-performance relationship*, “The Review of Economics and Statistics”, vol. 60 (3), 1978.
13. Niezurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSHE we Włocławku, Włocławek 2005.
14. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. PWN, 2007.
15. Pietrzak M., *Zastosowanie mapy grup strategicznych w sektorach rozproszonych na przykładzie przetwórstwa mleka*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, Nr 46, 2002.
16. Porter M. E., *The structure within industries and companies' performance*, “The Review of Economics and Statistics”, vol. 61 (2), 1979.
17. Porter M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Simon and Schuster, 2008.
18. Skawińska E., Zalewski R. I., *Konkurencyjność-kluczowe czynniki sukcesu przedsiębiorstw XXI w.*, „Przegląd Organizacji”, Nr 3, 2016.
19. Sokół A., *Wpływ otoczenia na efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie*, (w:) *Ekonomika przedsiębiorstw*, J. Engelhardt (red.), CeDeWu, Warszawa 2011.
20. Sosnowska A., *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, (w:) *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, K. Poznańska, A. Sosnowska (red.), SGH, Warszawa 2002.
21. Tokarski T., *Ekonomia matematyczna: modele makroekonomiczne*, PWE, Warszawa 2011.

ANALYSIS OF COMPETITION ON THE CONCRETE MARKET BASED ON STRATEGIC MAPS GROUPS

The main aim of this article is the diagnosis of the competition on the concrete market and prefabricated concrete market based on maps of strategic groups. As a result of this method is the analysis and assessment of the competition distribution on market and the main competitors specific positions in the particular strategic groups in the sector. It was attempted to systematize of knowledge about the main groups of producers in sector and to identify main competitors. In article the analysis of strategic groups was used as a very useful method to apply in assessment of competition inside sector. Data from the study of internal documentation and interviews in the company Agrobud were used in the study.

Key words: Company, competition, analysis, maps of strategic groups.