

**Agnieszka Komor**

Katedra Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

## **Regionalne grupy strategiczne w przemyśle spożywczym w Polsce**

### **Wstęp**

Obecny etap rozwoju gospodarki związany jest z postępującymi procesami globalizacji i integracji regionalnej, co wpływa na wzrost poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw, rynków i regionów. Wymienione procesy powodują coraz większy poziom komplikacji w procedurze dokonywania wyboru lokalizacji przedsiębiorstw, która wiąże się z napływem inwestycji do jednostek przestrzennych. Dlatego istnieje potrzeba wypracowania nowych instrumentów wspomagających decyzje lokalizacyjne i umożliwiających dokonanie porównań różnych regionów jako potencjalnych miejsc prowadzenia działalności gospodarczej.

Z drugiej strony możliwość pozyskania inwestorów przez jednostki samorządu terytorialnego zależy m.in. od tego, czy jednostki te wykazują cechy organizacji przedsiębiorczej, czy raczej reprezentują postawy pasywne. W warunkach decentralizacji zarządzania JST szczególnego znaczenia nabiera traktowanie jednostek przestrzennych jak organizacji przedsiębiorczych zarządzających strategicznie swoim rozwojem [Pilewicz 2012, s. 27–35], a nawet jak swoistych analogów przedsiębiorstwa [Kuciński 2011]. Punktem wyjścia rozważań będzie więc przyjęcie założenia, że region stanowi analog przedsiębiorstwa. Dlatego możliwe jest zastosowanie w zarządzaniu strategicznym JST metod typowych dla zarządzania przedsiębiorstwem. W niniejszej pracy ukazane zostaną możliwości, jakie stwarza zastosowanie macierzy McKinseya do badań przestrzennych.

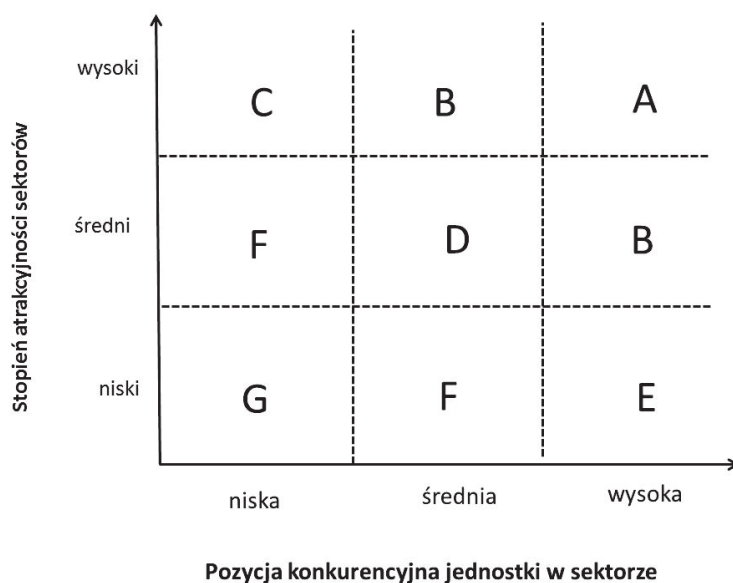
Celem opracowania jest identyfikacja regionalnych grup strategicznych dla przemysłu spożywczego na podstawie zmodyfikowanej macierzy McKinseya oraz określenie strategii rekomendowanych dla przedsiębiorstw oraz województw.

Macierz McKinseya (inaczej nazywana również macierzą atrakcyjności sektorów, atrakcyjności produktu, atrakcyjności rynku, macierzą GE) jest metodą pomiaru i prezentacji pozycji konkurencyjnej zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa. Jest ona oparta na analizie współzależności pomiędzy dwiema zmiennymi: atrakcyjnością sektora oraz pozycją konkurencyjną przedsiębiorstwa w sektorze. Według obu badanych zmiennych, można dokonać podziału na jednostki oceniane nisko, średnio i wysoko. Zgodnie z założeniami konstrukcji macierzy atrakcyjności sektorów podmiot gospodarczy powinien działać w sektorach możliwie najbardziej atrakcyjnych i koncentrować się na inwestowaniu w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej. Jednocześnie przedsiębiorstwo powinno eliminować produkty z sektorów mniej atrakcyjnych i wycofać się z inwestowania w te produkty, których pozycja konkurencyjna jest słaba [Gierszewska, Romanowska 2002, s. 222–225].

Analiza macierzy McKinseya stanowi wskazówkę do opracowania strategii zalecanych dla strategicznych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Na rysunku 1 zaprezentowano podział jednostek wynikający z pozycji w macierzy według rekomendowanych do realizacji strategii.

Można wskazać następujące propozycje zalecanych strategii dla przedsiębiorstw w zależności od ich pozycji konkurencyjnej oraz atrakcyjności branży [Pierścionek 1998, s. 248–250; Obłój 2001, s. 278; Gierszewska, Romanowska 2002, s. 226]:

- jednostki strategiczne „wygrane” leżące w polach charakteryzujących się silną oceną obu współrzędnych powinny stosować strategię inwestycji i wzrostu oraz poszukiwać sposobu dominacji na rynku (obszar A na rys. 1),
- jednostki „wygrane” położone w polach o kombinacji silnej oceny jednej ze współrzędnych oraz średniej oceny drugiej powinny realizować strategię selektywnego wzrostu opartą na inwestowaniu w wybrane segmenty (obszar B na rys. 1),
- dla jednostek nazywanych „znakami zapytania” cechujących się kombinacją wysokiej oceny atrakcyjności sektora i niskiej pozycji konkurencyjnej rekomendowana jest strategia selektywnej analizy opcji związana ze specjalizacją w niszach rynkowych ewentualnie wykupem firm o znacznej przewadze strategicznej (obszar C na rys. 1),
- jednostki nazywane „średniakami” charakteryzujące się oceną obu współrzędnych na poziomie średnim powinny stosować strategię selektywnej analizy opcji opartą na specjalizacji i selektywnym inwestowaniu (obszar D na rys. 1),
- jednostkom „producenci zysku” położonym w polach o kombinacji niskiej atrakcyjności sektora i silnej pozycji konkurencyjnej zalecana jest strategia selektywnej analizy opcji z wykorzystaniem inwestycji zapewniających utrzymanie udziału w rynku (obszar E na rys. 1),

**Rysunek 1**

Macierz McKinseya – podział jednostek według zalecanych strategii

Źródło: Ppracowanie własne.

- jednostki „przegrane” położone w polach o kombinacji średniej oceny jednej ze współrzędnych oraz niskiej oceny drugiej powinny realizować strategię maksymalizacji zysku lub schodzenia z rynku (obszar F na rys. 1),
- jednostki strategiczne „przegrane” charakteryzujące się słabą oceną obu współrzędnych powinny stosować strategię schodzenia z rynku lub maksymalizacji zysków krótkookresowych (obszar G na rys. 1).

Wykorzystanie macierzy atrakcyjności sektorów do potrzeb analiz przestrzennych zaproponowała Godlewska-Majkowska [2013a, s. 129–132]. Adaptacja macierzy McKinseya na potrzeby tego typu analiz umożliwia dokonanie oceny zdolności konkurowania regionów o inwestycje oraz wyznaczenie strategii konkurencji przedsiębiorstw o zdywersyfikowanej strukturze przestrzennej. W celu modyfikacji macierzy atrakcyjności sektorów na potrzeby analiz przestrzennych konieczne jest określenie zasad kwalifikowania regionów do poszczególnych części macierzy [Godlewska-Majkowska 2013b, s. 5]:

- ocena pozycji konkurencyjnej regionu może zostać oparta na analizie udziału poszczególnych województw w produkcji sprzedanej lub nakładach inwestycyjnych sektora wyższego rzędu (w przypadku tworzenia regionalnych grup strategicznych dla przemysłu spożywczego jest to działalność produkcyjna – sekcja C wg PKD 2007),

- ocena atrakcyjności regionu może zostać wyznaczona na podstawie wskaźników potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej (PAI – zespół regionalnych walorów lokalizacyjnych, które mają wpływ na osiągnięcie celów inwestora) lub rzeczywistej atrakcyjności inwestycyjnej regionów (RAI – zdolność skłonienia inwestorów do wyboru regionu jako miejsca lokalizacji inwestycji) dla sektora wyższego rzędu – analogicznie sekcji C – lub ocenianego sektora (w przypadku dostępności danych).

Wyznaczona w ten sposób zmodyfikowana w celach analiz przestrzennych macierz McKinseya składa się z dziewięciu pól, w których umiejscowione są poszczególne województwa określane jako regionalne grupy strategiczne. Stanowią one „skupiska regionów do siebie podobnych pod względem atrakcyjności sektora oraz pozycji lub potencjału konkurencyjnego (...); regionalne grupy strategiczne mogą być odnoszone do regionów różnych szczebli taksonomicznych, traktując je jako odpowiedniki przedsiębiorstw” [Godlewska-Majkowska 2013b, s. 3–4]. Przynależność do poszczególnej grupy wskazuje na rodzaj zalecanej do stosowania strategii dla jednostek znajdujących się w każdym z tych obszarów.

## Metodyka badań

W pracy zostały wykorzystane dane ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw średnich i dużych publikowane w biuletynach statystycznych poszczególnych województw. Ponadto na potrzeby analityczne wykorzystano efekty badania nad atrakcyjnością inwestycyjną regionów opracowanego w Instytucie Przedsiębiorstwa SGH pod kierunkiem Godlewskiej-Majkowskiej. Okres badawczy obejmuje 2011 rok.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę identyfikacji regionalnych grup strategicznych dla przemysłu spożywczego na podstawie zmodyfikowanej macierzy McKinseya, której konstrukcja została oparta na dwóch zmiennych. Ocena pozycji konkurencyjnej regionu wyznaczona została na podstawie udziału województwa w wartości produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego w Polsce. Ocena atrakcyjności sektora została oparta na wskaźnikach potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej – PAI2\_Przemysł (wyznaczonej jako średnia arytmetyczna wskaźnika potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej dla przemysłu pracochłonnego i kapitałochłonnego). Wskaźnik ten opisuje kluczowe obszary istotne dla inwestycji w działalność przemysłową i umożliwia wielokryterialną analizę przestrzeni dla lokalizacji inwestycji przy uwzględnieniu różnych czynników. Został on zbudowany na podstawie wieloelementowych zbiorów wskaźników o zróżnicowanym charakterze pogrupowanych w tzw. mikroklimaty: mikroklimat zasoby pracy, mikroklimat infrastruktura techniczna,

mikroklimat infrastruktura społeczna, mikroklimat rynkowy, mikroklimat administracja, mikroklimat społeczny oraz mikroklimat innowacyjność.

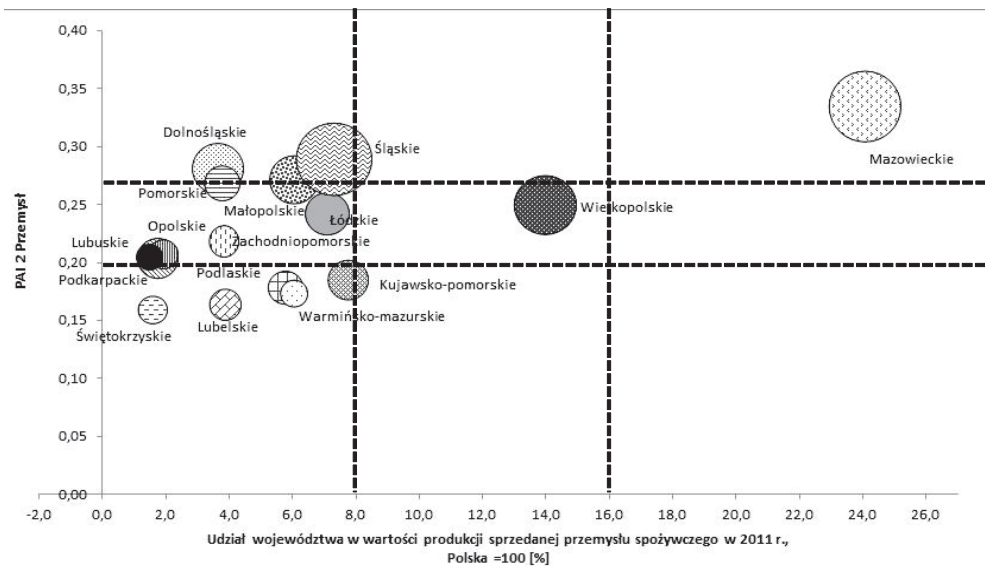
Wskaźniki potencjalnej atrakcyjności inwestycyjnej zostały obliczone z wykorzystaniem metody wagowo-korelacyjnej [Brzozowski, Pogorzelski 1992, s. 42–44], która umożliwia uwzględnienie siły wpływu poszczególnych cech diagnostycznych na wynik końcowy z pominięciem konieczności subiektywnego nadawania rang przez autorów analizy. Dzięki standaryzacji zmiennych metoda ta pozwala także na uniknięcie problemu porównywalności mierników cząstkowych.

Procedura badawcza składa się z kilku kroków [Godlewska-Majkowska 2008, s. 5–6], w efekcie których otrzymany wektor końcowy sum standaryzowanych (czyli syntetyczny wskaźnik pseudojednocechowy) stanowi podstawę do zastosowania podziału jednostek przestrzennych na klasy atrakcyjności inwestycyjnej A–F (przy czym najwyższym poziomem atrakcyjności inwestycyjnej charakteryzują się regiony zaliczone do klasy A, najmniej sprzyjającymi walorami lokalizacyjnymi cechują się natomiast regiony z klasy F). Biorąc powyższe pod uwagę, do konstrukcji zmodyfikowanej macierzy McKinseya przyjęto podział województw na trzy grupy jednostek:

- regiony o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej – jednostki przestrzenne, które uzyskały oceny A lub B,
- regiony średnio atrakcyjne – jednostki przestrzenne zakwalifikowane do klasy C lub D,
- regiony o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej – jednostki przestrzenne zaliczone do klasy E lub F.

## Wyniki badań

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań można stwierdzić, że liderem pod względem pozycji konkurencyjnej mierzonej udziałem województwa w krajowej wartości produkcji sprzedanej przemysłu spożywczego w 2011 roku jest region mazowiecki (por. rys. 2), który jednocześnie charakteryzuje się najwyższą oceną walorów lokalizacyjnych dla przemysłu uwzględnionych we wskaźniku PAI 2. Region oraz przedsiębiorstwa z branży spożywczej działające na analizowanym terenie można określić jako jednostki strategiczne „wygrane”, które są predestynowane do realizacji strategii rozwoju. Powinny one maksymalnie inwestować i dążyć do dominacji na rynku. Jednocześnie można stwierdzić, że przedsiębiorstwa przemysłowe zlokalizowane na terenie województwa w 2011 roku realizowały strategię intensywnych inwestycji (udział inwestycji zrealizowanych w regionie w wartości krajowej wynosił 16,6%).



Uwaga: powierzchnia kół odpowiada udziałowi poszczególnych województw w wartości nakładów inwestycyjnych przetwórstwa przemysłowego w Polsce w 2011 roku, Polska = 100 [%]

## Rysunek 2

Regionalne grupy strategiczne w przemyśle spożywczym według województw w 2011 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wskaźników atrakcyjności inwestycyjnej (PAI 2) opracowanych w Instytucie Przedsiębiorstwa pod kierunkiem H. Godlewskiej-Majkowskiej w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2013 roku; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 roku*, GUS, Warszawa 2013, s. 84, 86 oraz biuletynów statystycznych województw.

Województwo wielkopolskie ustępuje pod względem pozycji konkurencyjnej liderowi i jednocześnie region ten cechuje się oceną walorów lokalizacyjnych dla przemysłu na poziomie średnim (rys. 2), dlatego w tej sytuacji zalecić można strategię selektywnej analizy opcji. Województwo należy do grupy „średniaków”, których przejście do grupy „wygranych” jest uwarunkowane zidentyfikowaniem segmentów wzrostu, specjalizacją oraz inwestowaniem selektywnym w te rodzaje aktywności, które są potencjalnie najbardziej zyskowe i zapewniają dobre perspektywy wzrostu. Przedsiębiorstwa przemysłowe działające na terenie regionu stosowały w 2011 roku strategię dość intensywnych inwestycji (udział inwestycji realizowanych w województwie w wartości krajowej wyniósł 11,6%).

Do grupy jednostek określanych jako „znaki zapytania” można zaliczyć województwa dolnośląskie, śląskie, małopolskie i pomorskie, które wyróżniają się wysoką oceną uniwersalnych walorów lokalizacyjnych dla działalności

przemysłowej oraz niską pozycją konkurencyjną w przemyśle spożywczym (rys. 2). Wynika to z ukształtowanych historycznie tradycji przemysłowych omawianych regionów i warunków w jakich prowadzona jest produkcja rolnicza, stanowiąca bazę surowcową dla przemysłu spożywczego. Województwo dolnośląskie posiada silną pozycję konkurencyjną, mierzoną udziałem w krajowej wartości przychodów ze sprzedaży, np. w zakresie produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, maszyn i urządzeń, pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, urządzeń elektrycznych, wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, papieru i wyrobów z papieru czy wyrobów z metali. Region śląski charakteryzuje się znaczącą pozycją konkurencyjną w skali krajowej w odniesieniu m.in. do przemysłu metalowego, samochodowego, maszynowego i gumowego. Region pomorski posiada silną pozycję konkurencyjną m.in. w produkcji pozostałego sprzętu transportowego, produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, produkcji wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny oraz wyrobów z metali. Województwo małopolskie cechuje się natomiast silną pozycją konkurencyjną w odniesieniu m.in. do produkcji skór i wyrobów skórzanych, odzieży, metali i wyrobów z metali oraz urządzeń elektrycznych<sup>1</sup>. Dla tych województw oraz przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zlokalizowanych na ich terenie zalecana jest strategia selektywnej analizy opcji oparta na specjalizacji, poszukiwaniu nisz rynkowych, ewentualnie nabyciu innego podmiotu z branży. Przy odpowiednim wsparciu mogą one przejść do grupy „wygranych”, ale istnieje prawdopodobieństwo spadku do „przeigranych”. W badanej grupie regionów w 2011 roku pod względem wysokości nakładów inwestycyjnych w przetwórstwie przemysłowym wyróżnia się województwo śląskie, na terenie którego zrealizowano 17,3% wszystkich inwestycji krajowych.

Pozostałe analizowane województwa – łódzkie, zachodniopomorskie, opolskie, lubuskie, podkarpackie, lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie – można zaliczyć do grupy „przeigranych” (rys. 2), dla których najbardziej prawdopodobna jest strategia maksymalizacji zysku lub schodzenia z rynku (przejęcie dochodów konkurentów, zmniejszenie asortymentu, minimalne inwestycje, ewentualnie sprzedaż przedsiębiorstwa). Dlatego ważne jest tworzenie tam warunków sprzyjających zatrzymaniu na dłużej inwestorów nastawionych na zyski krótko- lub średniookresowe. W tej grupie najtrudniejsza sytuacja cechuje województwa wschodniej Polski (świętokrzyskie, lubelskie, podlaskie, warmińsko-mazurskie), które charakteryzują się niską oceną uniwersalnych walorów lokalizacyjnych dla działalności przemysłowej i słabą pozycją konkurencyjną w przemyśle spożywczym. Nieco lepszą

---

<sup>1</sup> Obliczenia własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2012*, GUS, Warszawa 2013, s. 148–150 oraz biuletynów statystycznych województw.

pozycję konkurencyjną mają województwa kujawsko-pomorskie i łódzkie. Możliwe jest przejście tych regionów do grupy „średniaków” (kujawsko-pomorskie), a w odniesieniu do łódzkiego nawet do grupy „znaków zapytania” (ze względu na dość wysoką ocenę atrakcyjności inwestycyjnej). W analizowanej grupie wyróżniają się pod względem uniwersalnych walorów dla przemysłu regiony: zachodniopomorski, podkarpacki, opolski i lubuski. Nakłady inwestycyjne w przetwórstwie przemysłowym w badanej grupie województw są zróżnicowane. Najwyższym udziałem w wartości nakładów inwestycyjnych w przemyśle w Polsce w 2011 roku cechował się region łódzki (udział w wartości krajowej wynosił 5,9%), podkarpacki (5,1%) oraz kujawsko-pomorski (4,7%), a najniższym – lubuski i świętokrzyski (2,4%).

## Wnioski

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę identyfikacji regionalnych grup strategicznych, rozumianych jako skupiska regionów do siebie podobnych pod względem atrakcyjności sektora oraz pozycji lub potencjału konkurencyjnego na podstawie zmodyfikowanej macierzy McKinseya. Przedstawione zostały możliwości aplikacyjne zaproponowanego narzędzia na przykładzie sektora spożywczego w Polsce w ujęciu regionalnym.

W wyniku przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że koncepcja regionalnych grup strategicznych może znaleźć zastosowanie w zarządzaniu strategicznym regionami różnych szczebli taksonomicznych (np. w celu kształtowania specjalizacji gospodarek regionalnych i relacji gospodarczych z innymi uczestnikami rynku, w tym z konkurencją). Wykorzystanie macierzy atrakcyjności sektorów do analiz przestrzennych daje dodatkowe możliwości analizy lokalizacyjnej dokonywanej w przedsiębiorstwach oraz może stanowić nowy instrument wspomagający decyzje lokalizacyjne. Umożliwia on dokonanie porównań różnych regionów jako potencjalnych miejsc prowadzenia działalności gospodarczej na podstawie wielokryterialnej analizy lokalizacji dzięki zastosowaniu złożonych ocen atrakcyjności inwestycyjnej. Instrument ten jednocześnie wskazuje potencjalnych rywali objętych wewnątrzsektorową konkurencją w obrębie danej grupy strategicznej i możliwości poszukiwania partnerów z innej regionalnej grupy strategicznej. Należy przy tym zaznaczyć, że konkurencja i tworzenie barier wejścia do sektora, charakterystyczne dla uczestników tej samej grupy, mogą tracić na znaczeniu wobec rosnącej świadomości istnienia korzyści współpracy z rywalami opartej na kooperencji.

Analiza regionalnych grup strategicznych pozwala na zaproponowanie możliwych działań strategicznych zarówno dla regionów, jak i zlokalizowanych na



ich terenie przedsiębiorstw. W toku przeprowadzonych analiz wskazano strategię zalecane dla przedsiębiorstw spożywczych oraz województw wynikające z pozycji jednostki w zmodyfikowanej macierzy McKinseya. Do realizacji strategii rozwoju i intensywnych inwestycji predestynowane jest województwo mazowieckie. Strategię selektywnej analizy opcji związaną ze specjalizacją i selektywnym inwestowaniem można rekomendować dla województwa wielkopolskiego oraz przedsiębiorstw operujących na tym rynku. Strategia selektywnej analizy opcji oparta na specjalizacji w niszach rynkowych lub nabyciu innego podmiotu z branży jest najbardziej korzystna dla regionu dolnośląskiego, śląskiego, małopolskiego i pomorskiego. Dla pozostałych badanych województw (łódzkie, zachodniopomorskie, opolskie, lubuskie, podkarpackie, lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie, kujawsko-pomorskie) można zalecić strategię maksymalizacji zysku lub wycofania.

## Literatura

- Biuletyn statystyczny województwa dolnośląskiego II kwartał 2013 r.*, US we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa kujawsko-pomorskiego II kwartał 2013 r.*, US w Bydgoszczy, Bydgoszcz, sierpień 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa lubelskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Lublinie, Lublin, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa lubuskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Zielonej Górze, Zielona Góra, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa łódzkiego IV kwartał 2012 r.* US w Łodzi, Łódź, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa małopolskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Krakowie, Kraków, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa mazowieckiego II kwartał 2013 r.*, US w Warszawie, Warszawa, sierpień 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa opolskiego II kwartał 2013 r.*, US w Opolu, Opole, sierpień 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa podkarpackiego IV kwartał 2012 r.*, US w Rzeszowie, Rzeszów, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa podlaskiego II kwartał 2013 r.*, US w Białymstoku, Białystok, sierpień 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa pomorskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Gdańsku, Gdańsk, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa śląskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Katowicach, Katowice, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa świętokrzyskiego I kwartał 2013 r.*, US w Kielcach, Kielce, maj 2013.

- Biuletyn statystyczny województwa warmińsko-mazurskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Olsztynie, Olsztyn, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa wielkopolskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Poznaniu, Poznań, luty 2013.
- Biuletyn statystyczny województwa zachodniopomorskiego IV kwartał 2012 r.*, US w Szczecinie, Szczecin, marzec 2013.
- BRZOZOWSKI T., POGORZELSKI W.: *Naturalne wartości wskaźników jakości, metoda wagowo-korelacyjna*, Wiadomości Statystyczne GUS, nr 4, 1992.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2013.
- GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002.
- GODLEWSKA-MAJKOWSKA H.: *Lokalizacja przedsiębiorstwa w gospodarce globalnej*, Difin, Warszawa 2013a.
- GODLEWSKA-MAJKOWSKA H.: *Regionalne grupy strategiczne – istota i możliwość wykorzystania w zarządzaniu lokalizacją*, [w:] Godlewska-Majkowska H., Komor A.: *Regionalne grupy strategiczne jako instrument analizy lokalizacji przedsiębiorstw na przykładzie przemysłu motoryzacyjnego*, Badanie statutowe Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie, SGH, Warszawa 2013b (maszynopis).
- GODLEWSKA-MAJKOWSKA H.: *Zróźnicowanie atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów*, [w:] Godlewska-Majkowska H., Komor A.: *Raport o atrakcyjności inwestycyjnej regionu łódzkiego*, Instytut Przedsiębiorstwa SGH, Warszawa 2008.
- KUCIŃSKI K.: *Miasto jako analog przedsiębiorstwa. Inspiracje dydaktyczne i badawcze*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- OBLÓJ K.: *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- PIERŚCIONEK Z.: *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- PILEWICZ T.: *Region jako organizacja przedsiębiorcza w zarządzaniu strategicznym*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie 3 (24)/2012.
- Rocznik statystyczny przemysłu 2012*, GUS, Warszawa 2013.

## Regional strategic groups in food industry in Poland

### Abstract

This paper identifies and examines the regional strategic groups for food industry basing upon McKinsey's modified matrix. An analysis of regional strategic groups being understood as concentration of similar regions regarding sector attractiveness as well as position and competitive potential what allows proposing acceptable strategic activities both for regions and enterprises localized on their area. The survey shows that in Poland only Masovian region is predestinated to realize development strategies in food industry. Great Poland

region (Wielkopolska) is recommended to use selective options analysis as well as for enterprises operating on that market. In considering the supporting strategies basing upon selective growth, it is the most advantageous for Silesia region, South Silesia region and Minor Poland (Małopolska), Pomorze region. The strategy of profit maximizing and withdrawal strategy can be used in the following regions; Łódź region, Opole region, Lubuski region, Podkarpacie region, Lublin region, Podlasie region, Świętokrzyski region, Warmia-Mazury region, Kujawsko-Pomorski region.

