

**ANALIZA STRATEGICZNA PKM DUDA SA.  
NA KRAJOWYM RYNKU MIĘSA  
Z WYKORZYSTANIEM MACIERZY BCG**

Anna Zielińska-Chmielewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**Abstrakt.** W artykule w układzie macierzowym zbadano przewidywane rezultaty wzajemnego oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych oraz niekontrolowanych przez Polski Koncern Mięсны Duda SA. W ten sposób określono pozycję rynkową trzech jednostek strategicznych analizowanego przedsiębiorstwa na tle krajowego rynku mięsnego. W tym celu przeprowadzono analizę z wykorzystaniem macierzy BCG, która jest niezbędna do oceny portfela działalności gospodarczej składowych jednostki i wyboru ich dalszego rozwoju. Do analizy wykorzystano dane wtórne w postaci danych finansowych spółki za okres 2010-2011.

**Słowa kluczowe:** macierz wzrostu/udziału BCG, informacja, cena, zarządzanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem cenowym

**WSTĘP**

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wielkim ryzykiem. Dlatego należy poddać głębokiej analizie i ocenie każdą nową sytuację czy wyłaniającą się możliwość rozwoju. Jedną z najlepszych metod zmierzającą do podjęcia właściwej decyzji jest macierz BCG<sup>1</sup>. Jest to najprostsza i najpowszechniej stosowana metoda *portfolio*

---

<sup>1</sup> Analiza BCG (ang. *Boston Consulting Group*) jest metodą portfelową, w której jeden wymiar stanowi udział danego przedsiębiorstwa w rynku (bądź każdego produktu z jego portfela), a drugi – tempo wzrostu rynku. W analizie BCG występuje dwustopniowa skala ocen – tempo „niskie” i tempo „wysokie”. Każdy produkt jest lokalizowany w danej części tabeli, po czym

służąca do analizy struktury portfela produktów bądź obszarów działania złożonego i zdywersyfikowanego przedsiębiorstwa w stanie równowagi po to, aby mogło osiągać stabilne zyski w długim okresie. Na podstawie tej analizy można określić obecną strukturę portfela działalności oraz kierunkowe strategie rozwoju. Z literatury przedmiotu wynika, że model BCG jest kompleksowy i może być stosowany zarówno w analizie strategicznej, jak i wyborze konkretnej strategii działania [Gierszewska i Romanowska 2003, Niestrój 1996, Nogalski i in. 1996, Oleński 2000, Płócieniak 1996]. W artykule przedstawiono wyniki analizy BCG przeprowadzonej na PKM Duda SA., notowanej na GPW, która działa w obszarach: a) uboju, b) przetwórstwa i c) handlu.

Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy struktury portfela działalności gospodarczej składowych PKM Duda SA. w stanie równowagi, po to aby określić obecną strukturę portfela jego działalności oraz kierunkowe strategie rozwoju.

## MATERIAŁ I BADANIA

Dla potrzeb niniejszego artykułu przeprowadzono analizę rezultatów oddziaływania na siebie czynników kontrolowanych i niekontrolowanych PKM Duda SA. Wyniki badań przedstawiono w schematach 1, 2 oraz 3, a następnie zinterpretowano. Przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności pozyskano niezbędne dane finansowe z Monitorów Polskich „B” celem ustalenia składników macierzy BCG. Ponadto, w tym 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 koncernu 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.

---

dokonuje się interpretacji atrakcyjności produktu z portfela. Ustalenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa daje szansę na podjęcie właściwych decyzji o kierunku działalności i jego rozwoju. Wśród metod planowania strategicznego wyróżnia się: metodę SWOT, metody portfelowe, w tym: analizę BCG oraz Mc Kinseya, metodę SPACE, za których pomocą dokonuje się analizy sytuacji przedsiębiorstwa oraz wyboru najbardziej optymalnej strategii.

---

## METODOLOGIA

Macierz BCG jest zbudowana z dwóch wierszy i dwóch kolumn. Wiersze oznaczają niskie (do 10%) bądź wysokie (powyżej 10%) tempo wzrostu popytu. Tempo wzrostu popytu ( $r$ ) określa się jako średnią z okresu pięciu następnych lat od chwili obecnej. Niskie i wysokie tempo wzrostu są ściśle związane z cyklem życia produktu, które składa się z czterech faz:

- 1) wprowadzenia (tempo wzrostu jest niskie),
- 2) wzrostu (tempo wzrostu jest wysokie),
- 3) dojrzałości (tempo jest niskie),
- 4) spadkowej (tempo jest ujemne).

Pozycja macierzy BCG „tempo wysokie” oznacza, że dana branża znajduje się w fazie wzrostu cyklu życia, natomiast „tempo niskie” – w fazie dojrzałości bądź wprowadzenia. Ponadto, wielkość powierzchni kół obrazuje wielkość sprzedaży każdej jednostki strategicznej. Kolumny oznaczają relatywny udział danej jednostki ( $u$ ) w rynku, co oznacza stosunek udziału w rynku danej jednostki strategicznej do udziału jej największego konkurenta. Jeśli  $u > 1$  to oznacza to, że dana jednostka jest liderem na rynku. Graniczna wartość niskiego bądź wysokiego udziału w rynku równa się 1. Im  $u$  jest bliżej 1, tym badane przedsiębiorstwo ma wyższy udział w rynku. Koncepcja tej metody polega na graficznym zobrazowaniu działalności przedsiębiorstwa z wykorzystaniem powierzchni kół reprezentujących wielkości udziałów sprzedaży produktów przedsiębiorstwa w ogólnej sprzedaży rynkowej. Tak określone powierzchnie stanowią podstawę do wyznaczania promieni okręgów wraz z ich współrzędnymi, które wylicza się na podstawie relacji udziału własnego i konkurentów oraz wskaźnika wzrostu rynku [Kozik i Matyda 2000]. Na osi poziomej wyznacza się logarytmy stosunków własnego udziału przedsiębiorstwa do udziału konkurentów. Na osi pionowej odmierza się procentowe przyrosty obrotów rynku. Następnie dwuwymiarową przestrzeń dzieli się na cztery ćwiartki. W pierwszej ćwiartce są tzw. *gwiazdy*, które oznaczają, że jednostka ma przeważający udział własny nad konkurentami, a jej działalność gwarantuje najkorzystniejsze warunki ze względu na duży rozwój rynku. W drugiej ćwiartce występują tzw. *znaki zapytania*, znane też jako *trudne dzieci*, charakteryzujące się gorszymi warunkami rozwijania działalności ze względu na dużą konkurencję. W trzeciej ćwiartce są tzw. *psy*. Tu występują najgorsze warunki rozwijania działalności ze względu na przeważający udział konkurentów i niski rozwój rynku. W czwartej ćwiartce znajdują się tzw. *dojne krowy*. Taka sytuacja jest korzystna ze względu na małą konkurencję, ale dynamika rynku nie pozwala na szerszą ekspansję działalności.

## WYNIKI BADAŃ

W tabeli 1 przedstawiono macierz wzrostu/udziału BCG PKM Duda SA. w trzech sferach jego działania, czyli trzech jednostkach badawczych, którymi są:

- a) ubój,
- b) przemysłowe przetwórstwo mięsa,
- c) handel.

Tabela 1. Macierz BCG na przykładzie PKM Duda SA.  
Table 1. BCG matrix exemplified on PKM Duda SA.

PKM Duda SA.	Tempo wzrostu rynku Market growth rate	Relatywny udział w rynku Relative market share	Powierzchnia koła jednostki strategicznej* Circle area of strategic unit*
Uboj Slaughter	( $r_a$ )	( $u_a$ )	jednostka A unit A
	12%	12%/20% = 0,6	600 000/854 239 PLN
Przetwórstwo mięsne Meat processing	( $r_b$ )	( $u_b$ )	jednostka B unit B
	10%	10%/40% = 0,25	1 455 370/2 231 926 PLN
Handel Trade	( $r_c$ )	( $u_c$ )	jednostka C unit C
	20%	20%/40% = 0,4	2 500 000/5 000 000 PLN

\*Powierzchnie kół są obliczone na podstawie relacji udziału własnego i konkurenta danej jednostki strategicznej; informacje pochodzą z dostępnych danych finansowych, doniesień prasowych oraz z: <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/161> [dostęp: 14.12.2011].

Źródło: opracowanie własne.

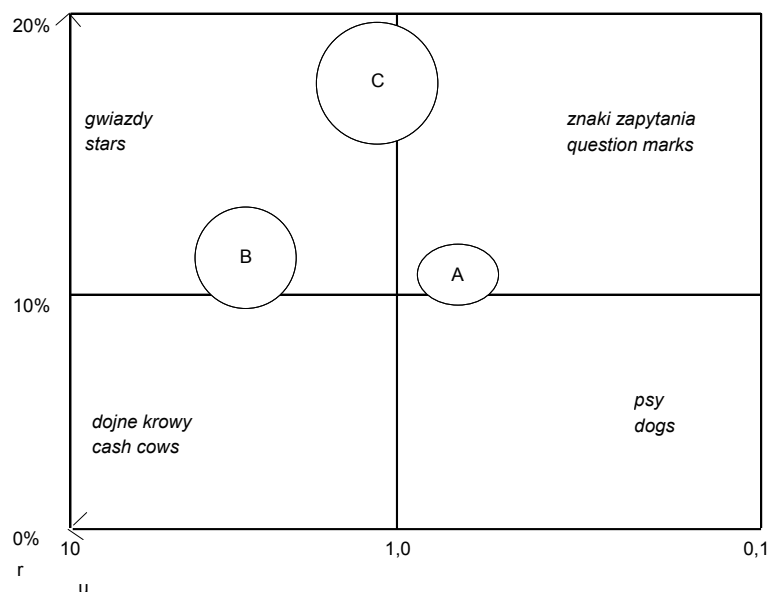
\*The area of the circles are calculated based on the relation between the strategic unit share and its biggest competitor's share; information comes from accessible financial data, press reports and internet site: <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/161> [access: 14.12.2011].

Source: own research.

W tym celu oszacowano<sup>2</sup> tempo wzrostu rynków, na których działają poszczególne jednostki strategiczne PKM Duda SA. Jest to zatem prognoza tempa wzrostu rynku ubojów ( $r_a = 12\%$ ), rynku przetwórstwa ( $r_b = 10\%$ ) oraz rynku handlu ( $r_c = 20\%$ ).

Po wprowadzeniu danych z tabeli 1 zaprezentowano graficzną postać macierzy BCG PKM Duda SA. Z analizy wynika, że jednostka strategiczna A (rys. 1) charakteryzuje się dużym udziałem w rynku ubojów ( $u_a = 0,6$ ) oraz operuje na szybko rosnącym rynku ( $r_a = 12\%$ ). Znajduje się ona powyżej granicy *psów ze znakami zapytania*. W takiej sytuacji zaleca się utrzymanie tej pozycji możliwie jak najdłużej, do momentu uzyskiwania przez nią pozytywnych wyników działania (rys. 2). Jednostka strategiczna B (rys. 1) charakteryzuje się niewielkim udziałem w rynku ( $u_b = 0,25$ ), ale działa na rosnącym rynku ( $r_b = 10\%$ ). Jest ona ulokowana na granicy *dojnych krów z gwiazdami*. Fakt wysokiego relatywnego udziału w rynku świadczy o wygranej walce konkurencyjnej w okresie wzrostu rynku i uzyskaniu przez nią pozycji lidera, a co za tym idzie – dyskontowaniu efektów krzywej doświadczenia, pozycji dominującej oraz siły ekonomicznej [Płócieniak 1996]. Proponowana strategia polega na utrzymywaniu pozycji lidera i łagodnym przechodzeniu do dalszych faz rozwoju jednostki (rys. 2). Z kolei jednostka strategiczna C (rys. 1) charakteryzuje się średnim relatywnym udziałem w rynku ( $u_c = 0,4$ )

<sup>2</sup> Na podstawie danych literaturowych dostępnych na: <http://ludzie.pb.pl/piotr-kulikowski/1774448,69481,indykpol-poprawi-efektywnosc>, [http://www.portalspozywczy.pl/forum/55938\\_0.html](http://www.portalspozywczy.pl/forum/55938_0.html), <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/255> [dostęp: 14.12.2011].



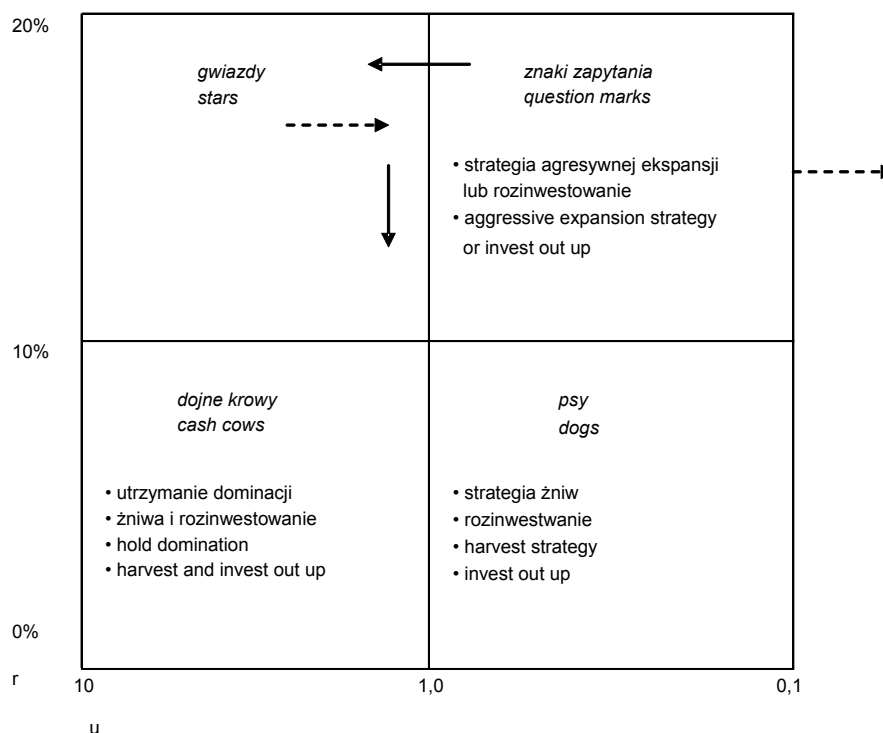
Rys. 1. Graficzne przedstawienie macierzy BCG na przykładzie PKM Duda SA.  
Źródło: opracowanie własne.

Fig. 1. Graphic presentation of BCG matrix exemplified on PKM Duda SA.  
Source: own research.

na rynku o bardzo szybkim tempie wzrostu ( $r_c = 20\%$ ). Znajduje się ona jeszcze w polu *znaków zapytania*, zbliżając się do pola *gwiazd*. W tej sytuacji zaleca się zastosowanie strategii agresywnej ekspansji (rys. 2). Niemniej jednak utrzymanie pozycji *gwiazdy* wymaga posiadania zewnętrznych źródeł finansowania (co w przypadku PKM Duda SA. jest możliwe ze względu na rozwinięte i rentowne przetwórstwo). Utrzymanie pozycji *gwiazdy* przez jednostkę C, na dotychczasowym wysokim tempie wzrostu rynku, gwarantuje zyskowność jej działalności oraz akumulację środków w całym przedsiębiorstwie.

Macierz BCG przedstawia obraz sytuacji strategicznej przedsiębiorstw o określonej wielkości sprzedaży w stosunku do ich największego konkurenta z rozróżnieniem na wolno bądź szybko rosnącym rynku. Jest to niezwykle pomocne w ocenie zrównoważenia dochodów i wydatków oraz stanowi punkt wyjścia dla planowania dalszego rozwoju przedsiębiorstwa [Płócieniak 1996]. Jednak analiza BCG nie jest wolna od wad. Po pierwsze, macierz BCG przedstawia niepełny wpływ otoczenia na jednostki strategiczne przedsiębiorstwa, które jest scharakteryzowane tylko przez jeden parametr – tempo wzrostu rynku, pomijając inne parametry, które mogą mieć realny wpływ na zdolności strategiczne firmy. Po drugie, zastosowanie tylko dwóch, bardzo ostro zarysowanych klas podziału na tempo wzrostu rynku oraz relatywny udział jednostki na rynku, z góry uniemożliwia uwzględnienie małych i średnich przedsiębiorstw działających na rynku.

Na rysunku 2 w graficzny sposób przedstawiono zalecane strategie i kierunki działania jednostek strategicznych badanego przedsiębiorstwa mięsnego. W każdej ćwiartce macierzy BCG decydenci stoją przed dylematem, czy dążyć do zwiększenia udziału



Rys. 2. Graficzne przedstawienie zalecanych strategii oraz kierunków działania jednostek strategicznych na przykładzie PKM Duda SA.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozik i Matyda [2000], Płóceniak [1996].

Fig. 2. Graphic presentation of recommended strategies and course of actions for strategic units exemplified on PKM Duda SA.

Source: own research based on: Kozik and Matyda [2000], Płóceniak [1996].

jednostki na rynku w celu ewentualnego przeniesienia jednostki z jednej do innej ćwiartki, czy też utrzymać obecną pozycję rynkową. Stąd też, we wnioskach końcowych zaproponowano zalecane strategie i kierunki działania dla analizowanych jednostek A, B i C PKM Duda SA.

## WNIOSKI

Wyniki pokazują, że analizowane jednostki w obszarze uboju, przetwórstwa oraz handlu charakteryzują się różnym relatywnym udziałem w rynku działając na rynkach o odmiennych tempach wzrostu. Największe korzyści dla koncernu generuje przetwórstwo, z kolei ubój – najmniejsze. Pozycja tego przedsiębiorstwa może ulec poprawie po przejściu jednostki strategicznej handlu z pozycji *znaków zapytania* do *gwiazd*. Z opracowania wynika, że działalność jednostki strategicznej A badanego przedsiębiorstwa

charakteryzuje się dużym relatywnym udziałem w rynku ubojów ( $u_a = 0,6$ ) oraz operuje na szybko rosnącym rynku ( $r_a = 12\%$ ). Znajduje się ona powyżej granicy *psów ze znakami zapytania*. Jednostka strategiczna B charakteryzuje się niewielkim relatywnym udziałem w rynku ( $u_b = 0,25$ ), ale działa na rosnącym rynku ( $r_b = 10\%$ ). Jest ona ulokowana na granicy *dojnych krów z gwiazdami*. Z kolei jednostka strategiczna C charakteryzuje się średnim relatywnym udziałem w rynku ( $u_c = 0,4$ ) na rynku o bardzo szybkim tempie wzrostu ( $r_c = 20\%$ ). Znajduje się ona jeszcze w polu *znaków zapytania*, zbliżając się do pola *gwiazd*.

Analiza BCG jest najprostszą i najpowszechniej stosowaną metodą *portfolio*, za pomocą której można określić obecną strukturę portfela działalności oraz kierunkowe strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Niestety, w analizie BCG nie uwzględnia się istnienia i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, których działalność jest niezwykle ważna w całym łańcuchu produkcyjnym. Charakterystyczną bowiem cechą małych i średnich zakładów jest ich wysoka zdolność adaptacyjna do zmian koniunkturalnych, a także to, że zapobiegają procesom monopolizacji rynku. Małe zakłady przyciągają inicjatywy, są miejscem zatrudnienia osób z pobliskich miejscowości, generują zyski i rozwój w skali *micro* tworząc lokalne „centra biznesu”. Stąd zasadne jest prowadzenie dalszych pogłębionych, także portfelowych, analiz w tym zakresie.

## LITERATURA

- Gierszewska G., Romanowska M., 2003. Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa. <http://ludzie.pb.pl/piotr-kulikowski/1774448,69481,indykpol-poprawi-efektywnosc> [dostęp: 14.12.2011].
- <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/161> [dostęp: 14.12.2011].
- [http://www.portalspozywczy.pl/forum/55938\\_0.html](http://www.portalspozywczy.pl/forum/55938_0.html) [dostęp: 14.12.2011].
- Kozik R., Matyda A., 2000. Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego, Politechnika Krakowska. W: Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko. Red. J. Bizon-Górecka. Oficyna Wydawnicza OPO-TNOiK, Bydgoszcz, 71-75.
- Niestrój R., 1996. Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne. PWN, Warszawa.
- Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J., 1996. Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka. Oficyna Wydawnicza OPO-TNOiK, Bydgoszcz.
- Oleński J., 2000. Elementy ekonomiki informacji. Podstawy ekonomiczne informacji gospodarczej. Uniw. Warszawski, Warszawa.
- Płocieniak Z., 1996. Strategie rozwoju firmy. PWN, Warszawa.

## STRATEGIC ANALYSIS OF PKM DUDA SA. ON POLISH MEAT MARKET WITH THE APPLICATION OF BCG GROWTH-SHARE MATRIX

**Summary.** The main goal of this paper was to examine the market position of one leading meat processing enterprise PKM Duda SA. on the domestic meat market. The assessment of the activity portfolio on its three strategic units was undertaken with the usage of BCG matrix. The PKM Duda SA. was chosen for the study because: a) processes more than 20 tons of slaughter per week, b) is located in the country of origin, c) exists on Warsaw

Stock Exchange Market, d) preserves continuity of its database in Monitor Polski „B”. The analysis proved that all three examined strategic units have different market shares and operate on markets of a different acceleration. The highest income rate brings the meat processing unit (B), the lowest slaughter unit (A). The market position of PKM Duda SA. can be improved when a retail trade unit (B) moves away from *question marks* into *stars*. Although BCG matrix draws a fast and a complex strategic situation, is not free from disadvantages. That is the reason why further, also portfolio, analysis should be implemented.

**Key words:** BCG growth-share matrix, information, price, strategic management, price risk management

*Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 19.12.2011*

*Do cytowania – For citation: Zielińska-Chmielewska A., 2012. Analiza strategiczna PKM Duda SA. na krajowym rynku mięsa z wykorzystaniem macierzy BCG. J. Agribus. Rural Dev. 1(23), 155-162.*