

## ANALIZA STRATEGICZNA DZIAŁALNOŚCI PAMAPOL SA Z WYKORZYSTANIEM MACIERZY ADL

*Anna Zielińska-Chmielewska*

Katedra Koniunktury Gospodarczej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu  
Kierownik: prof. dr hab. Ryszard Barczyk

Słowa kluczowe: macierz ADL, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, dojrzałość rynku, zarządzanie strategiczne, zarządzanie ryzykiem działalności gospodarczej

*Key words: ADL matrix analysis, enterprise's competitive position, market's maturity, strategic management, economic risk management*

**S y n o p s i s.** W artykule w dwudziestopolowym układzie współrzędnych, utworzonym w dwóch wymiarach: pozycji konkurencyjnej i dojrzałości segmentów rynku, dokonano identyfikacji pozycji strategicznych grup asortymentowych przedsiębiorstwa Pamapol SA oraz dojrzałości segmentów rynku spożywczego, na których oferowane są analizowane produkty. W tym celu przeprowadzono analizę portfelową z wykorzystaniem macierzy ADL, za pomocą której określono zalecane strategiczne kierunki działania oraz trajektorie rozwoju produktów. Wyniki badań pokazały, że dania gotowe (DG) zajmowały silną pozycję w portfelu Pamapolu, a segment dań gotowych znajdował się w fazie wzrostu. W ramach koncepcji trajektorii strategicznej zalecana jest realizacja scenariusza sukcesu, który można osiągnąć przez intensywne inwestycje. W przypadku mrożonych dań gotowych (MDG), zup (Z) oraz pasztetów i konserw (PiK) proponuje się zastosowanie strategii selektywnego inwestowania.

### WSTĘP

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wieloma rodzajami ryzyka. Dlatego należy poddać głębokiej analizie i ocenie każdą nową sytuację czy wyłaniającą się możliwość. Rozwój zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach wymusił dalsze poszukiwania i ewolucję metod analizy portfelowej. Badania nad zachowaniami przedsiębiorstw i prawami rynku PIMS<sup>1</sup> zwróciły uwagę badaczy i menedżerów na to, że czynnikiem atrakcyjności rynku jest nie tylko jego chłonność, lecz także faza cyklu życia, w której się znajdują produkty oraz wzajemne relacje między nimi [Gierszewska, Romanowska 2003]. Wśród metod planowania strategicznego wyróżnia się metodę SWOT, metody portfelowe: macierz BCG, macierz Mc Kinsey'a, metodę SPACE, macierz ADL, macierz Hofera, macierz koncernu Shell czy portfel technologiczny, za których pomocą

<sup>1</sup> Metoda PIMS (ang. *Profit Impact of Market Strategy*) bazuje na danych statystycznych pochodzących z kilkuset dużych amerykańskich przedsiębiorstw, które wyraziły zgodę na udostępnienie swoich danych w celu budowy modelu ekonometrycznego. Na podstawie szczegółowych badań przy wykorzystaniu tych danych wyróżniono 37 podstawowych czynników wpływających na rentowność przedsiębiorstwa mierzoną wskaźnikiem ROI [por. Peters, Austin 1985, Penc-Pietrzak 1998].

dokonywanej analizy sytuacji przedsiębiorstwa oraz wyboru najbardziej optymalnej strategii. W opracowaniu przeprowadzono strategiczną analizę giełdowej spółki spożywczej po to, aby określić jej strategiczną pozycję i umożliwić osiągnięcie stabilnych zysków w długim okresie [por.: Nogalski i in. 1996, Gierszewska, Romanowska 2003, Hill, Jones 1992, Kosecki, Kozik 1998, Kozik, Madyda 2000].

Jedną z kompleksowych metod zmierzających do podjęcia właściwej decyzji jest analiza z wykorzystaniem macierzy ADL (ang. *Arthur D. Little Matrix*). Macierz ADL, inaczej macierz dojrzałości sektora, została skonstruowana w latach 70. XX wieku przez Arthura D. Little, założyciela firmy doradczej w Bostonie (Massachusetts, USA). Podstawowym założeniem tej macierzy jest zestawienie dwóch wymiarów o przeciwstawnym charakterze, tzn.: pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz fazy cyklu życia rynku [por. Hofer, Schendel 1979, Mateczewski 1991]. Koncepcja macierzy ADL oparta jest na założeniu, że zdolność produktu do przynoszenia zysku dla organizacji z jednej strony wynika z pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a z drugiej – ze stopnia dojrzałości rynku. Im produkt zdobywa silniejszą pozycję konkurencyjną, tym większa jest jego zdolność do generowania nadwyżki. A im bardziej początkowa faza rozwoju rynku, tym łatwiej można wykorzystać nadwyżkę na cele inwestycyjne.

W opracowaniu przedstawiono wyniki macierzy ADL dla wiodącego krajowego producenta i przetwórcy branży mięsno-warzywniej [www.lista500.polityka.pl/companies/show]. Dominującą spółką grupy kapitałowej jest Pamapol SA, który od 1993 roku przejął kontrolę nad Warmińskimi Zakładami Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego Sp. z o.o. w Kwidzynie i do swojego asortymentu wprowadził warzywa mrożone i konserwowe. Obecnie oferta firmy obejmuje różnorodne produkty sklasyfikowane według podgrup: dania gotowe (DG), zupy gotowe (Z), mrożone dania gotowe (MDG) oraz konserwy mięsne i pasztety (KiP) [http://www.pamapol.com.pl].

## CEL I MATERIAŁ ŹRÓDŁOWY

Na potrzeby artykułu przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności pozyskano materiały wtórne: dane statystyczne GUS, dane opublikowane w krajowej i zagranicznej literaturze oraz materiały pierwotne w postaci danych finansowych z „Monitorów Polskich B” w celu dokonania niezbędnych obliczeń składników macierzy ADL. Kryteria doboru spółki były następujące: a) odnotowanie spółki na parkiecie giełdy papierów wartościowych, b) prowadzenie działalności na rynku spożywczym, c) lokalizacja na terenie kraju, d) ciągłość danych finansowych w latach 2008-2010. Wybór macierzy ADL do analizy był celowy i wynikał z jej stosowania w analizach zdywersyfikowanych przedsiębiorstwach, takich jak Pamapol SA, których majątek jest rozproszony w wielu spółkach i których przedmioty działania znajdują w różnych segmentach rynku [Gierszewska, Romanowska 2003, Strategor 2001].

W macierzy ADL oznaczono dwadzieścia pól, w których w formie kół zostały umieszczone cztery grupy asortymentowe w dwóch segmentach rynku spożywczego. Następnie określono pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa z punktu widzenia każdej z analizowanych grup asortymentowych i stopień dojrzałości segmentów oraz zaproponowano strategię działania i trajektorie rozwoju każdej z analizowanych grup produktowych (tab. 4.). Pozycje konkurencyjne grup asortymentowych zostały zmierzone relatywną, tzn. porównywalną z konkurentami, siłą rynkową, określaną na podstawie zestawu odpowiednich czynników,

takich jak: względny udział w rynku, marża zysku w relacji do konkurentów, zdolność do konkutowania ceną i jakością, wiedza o klientach i o rynku, konkurencyjne silne i słabe strony każdej z analizowanych grup asortymentowych, zdolności technologiczne oraz sposób zarządzania. W literaturze najczęściej wyróżnia się pięć pozycji konkurencyjnych przedsiębiorstwa: marginalną, słabą, korzystną, silną i dominującą. Z kolei cykl życia rynku składa się z czterech faz: rozruchu (wprowadzenia), wzrostu, dojrzałości i schyłku [Pierścionek 2003, Strategor 2001].

W tabeli 1. zaprezentowano charakterystykę wybranych czynników wpływających na zmiany na rynku i fazy cyklu życia rynku. Stanowią one podstawę charakterystyki segmentu DG i segmentu KiP. W tabeli 2. dokonano charakterystyki pozycji konkurencyjnych analizowanych grup asortymentowych przedsiębiorstwa oraz faz cyklu życia rynku.

Ocena stopnia dojrzałości rynku została przeprowadzona na podstawie właściwości organizacyjnych i finansowych charakteryzujących poszczególne fazy cyklu życia rynku,

Tabela 1. Czynniki wpływające na zmiany na rynku oraz fazy cyklu życia rynku

Czynniki wpływające na rynek	Fazy cyklu życia rynku			
	rozruch	wzrost	dojrzałość	schyłek
Stopa wzrostu rynku	dużo szybsza niż dochód narodowy brutto (DNB)	szybsza niż DNB	równa lub niższa niż DNB	wzrost bardzo słaby, zerowy lub załamanie się wzrostu
Potencjał wzrostu	głównie niezadowolający/względnie nieznan	częściowo niezadowolający/względnie znany	ogólnie zadowolający, znany	dobrze znany
Gama wyrobów	wąska: mało urozmaicona	szeroka: pomnażająca się	szeroka: racjonalizacja	wąska (produkt bazowy), szeroka, gdy sektor rozpada się
Liczba konkurentów	brak reguły ogólnej, często bardzo rozczłonkowany	maksymalna, obniżająca się	stała lub obniżająca się	minimalna lub powrót do stadium rzemieślniczego
Podział rynku	brak reguły ogólnej, często bardzo rozczłonkowany	koncentracja narastająca/szybka	stabilny	skoncentrowany lub bardzo rozczłonkowany
Stabilność udziału w rynku	brak stabilności	narastająca stabilność	dość stała	stała
Stabilność klientów	brak stabilności	narastająca stabilność	stabilność	duża stabilność
Łatwość wejścia na rynek	łatwe	trudniejsze	bardzo trudne	niekorzystne
Technologia	szybka ewolucja, technologia mało znana	zmieniająca się	znana/dość łatwa	znana/łatwo dostępna

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Maczewski 1990, s. 160-161].

Tabela 2. Charakterystyka pozycji konkurencyjnych badanej jednostki i faz cyklu życia rynku w macierzy ADL

Pozycja konkurencyjna	Faza cyklu życia rynku			
	rozruch	wzrost	dojrzałość	schyłek
Dominująca	wysoki poziom rentowności niska płynność nieznaczny poziom ryzyka konkurencji duże zapotrzebowanie finansowe wysokie ryzyko sektorowe		wysoki poziom rentowności wysoka płynność nieznaczny poziom ryzyka konkurencji niskie zapotrzebowanie finansowe niskie ryzyko sektorowe	
Silna	wysoki poziom rentowności niska płynność średni poziom ryzyka konkurencji duże zapotrzebowanie finansowe średnie ryzyko sektorowe		wysoki poziom rentowności wysoka płynność nieznaczne ryzyko konkurencji niskie zapotrzebowanie finansowe niskie ryzyko sektorowe	
Korzystna	średni poziom rentowności niska płynność duże zapotrzebowanie finansowe wysokie ryzyko sektorowe wysokie ryzyko konkurencji		średnia rentowność wysoka płynność małe zapotrzebowanie finansowe wysokie ryzyko konkurencji niskie ryzyko sektorowe	
Słaba	niski poziom rentowności niska płynność duże zapotrzebowanie finansowe wysokie ryzyko konkurencji wysokie ryzyko sektorowe		niska rentowność wysoka płynność małe zapotrzebowanie finansowe wysokie ryzyko konkurencji niskie ryzyko sektorowe	
Marginalna	niski poziom rentowności niska płynność duże zapotrzebowanie finansowe wysokie ryzyko konkurencji wysokie ryzyko sektorowe		niski poziom rentowności małe zapotrzebowanie finansowe wysoka płynność niskie ryzyko konkurencji niskie ryzyko sektorowe	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stabryła 2000, s. 187].

co umożliwiło wybór odpowiedniej strategii działania. Znajomość faz cyklu życia rynku i pozycji konkurencyjnych produktów pozwalają na właściwą alokację zasobów i sterowanie strategiami produktowymi organizacji. Jest to ważne z punktu widzenia kształtowania portfela produkcji, tak by firma miała w swoim asortymencie zarówno produkty przyszłościowe, jak i te dojrzałe o ustabilizowanej pozycji, których zadaniem jest finansowanie innowacji produktowych oraz pokrywanie kosztów ich wprowadzenia [Penc-Pietrzak 1998].

Okazuje się, że w miarę wzrostu pozycji konkurencyjnej produktu maleje ryzyko konkurencji i rośnie rentowność działalności. Jest to wynik wzmocnienia pozycji grupy asortymentowej przy równoczesnym osłabieniu działalności konkurencji. Z kolei z analizy cyklu życia rynku wynika, że w miarę starzenia się rynku przedsiębiorcy zmniejszają niezbędne nakłady finansowe związane z utrzymaniem produktu na rynku oraz maleje poziom ryzyka sektorowego na skutek spadku opłacalności działania osłabionej, wycofującej się z rynku konkurencji.

W tabeli 3. przedstawiono strategiczne kierunki działań przedsiębiorstwa w oparciu o zajmowane pozycje konkurencyjne analizowanych grup asortymentowych i faz cyklu życia rynku, które również wykorzystano przy ustalaniu strategii działania Pamapolu SA.

Tabela 3. Strategiczne kierunki działań przedsiębiorstwa

Pozycja konkurencyjna	Fazy cyklu życia rynku			
	rozruch	wzrost	dojrzałość	schyłek
Dominująca	zdobycie lub utrzymanie udziału w rynku	utrzymanie pozycji i udziału w rynku	utrzymanie pozycji, wzrost wraz z segmentem	utrzymanie pozycji
Silna	inwestowanie w celu poprawy pozycji, intensywne zwiększenie udziału	inwestowanie w celu poprawy pozycji, zdobycie udziałów w rynku	utrzymanie pozycji, wzrost wraz z segmentem	utrzymanie pozycji lub wykorzystanie nadwyżki
Korzystna	selektywne zdobywanie udziałów (poprawa pozycji konkurencyjnej)	próba poprawy pozycji, selektywne zdobywanie udziałów w rynku	minimalne inwestycje w celu utrzymania pozycji, poszukiwanie niszy rynkowych	dobrze wykorzystanie nadwyżki lub stopniowe redukowanie aktywności
Słaba	selektywna poprawa pozycji konkurencyjnej	poszukiwanie lub utrzymanie niszy rynkowej	poszukiwanie niszy lub stopniowe redukowanie aktywności	stopniowe redukowanie aktywności
Marginalna	silna poprawa lub niepodejmowanie działania	silna poprawa lub wycofanie się	stopniowe redukowanie aktywności	wycofanie się

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dworzecki 1989, s. 47].

Według koncepcji macierzy ADL, znajomość faz cyklu życia rynku oraz pozycji konkurencyjnych grup asortymentowych pozwala na właściwą alokację zasobów oraz sterowanie strategiami produktowymi tak, aby w portfelu produkcyjnym przedsiębiorstwa znajdowały się produkty w różnych fazach cyklu życia. W ten sposób przedsiębiorstwo minimalizuje niebezpieczeństwo straty, wynikające z niewłaściwej alokacji zasobów w produkcję danego dobra, ogranicza ryzyko nietrafionej inwestycji, generuje zyski ze sprzedaży dojrzałych produktów, z których finansuje koszty dotychczasowych ulepszeń i wprowadzenia nowych produktów na rynek.

## CHARAKTERYSTYKA BADANEGO OBIEKTU

Przez lata wytwarzany asortyment Pamapolu zmieniał się w zależności od zapotrzebowania i zmian w preferencjach odbiorców. Przejęcie kontroli nad Warmińskimi Zakładami Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego Sp. z o.o. w Kwidzynie spowodowało, że grupa Pamapol stała się jednym z ważniejszych podmiotów na krajowym rynku spożywczym [www.fcmarket.pl/sezam/161823.pdf]. W analizowanym okresie w skład Pamapolu SA wchodziły Zakłady Przetwórstwa Owocowo-Warzywnego „Ziębice” Sp. z o.o. (producent groszku konserwowego, kukurydzy konserwowej, konserwowych mieszanek warzywnych oraz warzyw mrożonych), MitMar Sp. z o.o. z Główna (zaopatrujący zakłady przetwórstwa mięsnego i przetwórstwa owocowo-warzywnego w surowce), Cenosa Sp. z o.o. z Wrześni

(producent i sprzedawca soli spożywczej i drogowej, kasz, ryżu, fasoli, grochu i płatków kukurydzianych), Galaxia Ltd Sp. z o.o. (producent kawy sprzedawanej pod marką Galaxia) i Sorella (znany i ceniony krajowy producent dżemów). Działalność grupy kapitałowej Pamapol SA związana jest również ze świadczeniem usług transportowych na terenie kraju i wybranych państw europejskich przez spółkę Pamapol-Logistic Sp. z o.o., produkcję opakowań szklanych: słoików i butelek ze szkła białego dzięki nabyciu 100% udziałów w Spółce Huta Szkła Sławno Sp. z o.o. W maju 2007 roku podpisano akt założycielski Pamapol Dystrybucja Sp. z o.o., do której należy przejście od innych spółek produkcyjnych tej grupy zadań związanych z dystrybucją i marketingiem. Utworzona spółka świadczy usługi związane z reprezentacją handlową i sprzedażą produktów w imieniu i na rzecz spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej Pamapol [[www.pamapol.com.pl](http://www.pamapol.com.pl)].

### SEGMENT DAŃ GOTOWYCH, ZUP GOTOWYCH I MROŻONYCH DAŃ GOTOWYCH

Dania gotowe to dynamicznie rozwijający się segment rynku spożywczego, którego wartość szacuje się na 400 mln zł [[www.MIP220720120.pdf](http://www.MIP220720120.pdf)]. Do najważniejszych podmiotów zalicza się: Graal, Makarony Polskie, Mispol, Mitmar, Pamapol, AgrosNova, PudliszkiHeinz. Po latach szybkiego dwucyfrowego wzrostu od 2009 roku obserwuje się spowolnienie, a następnie spadek tempa wzrostu do poziomu poniżej 10%. Wynika ono z osłabienia gospodarczego i wysokich cen mięsa, będącego podstawowym składnikiem DG. W latach 2008-2010 tempo wzrostu segmentu było wyższe od tempa wzrostu PKB, co świadczy o dużym potencjale rynku, jednakże w nadchodzących latach przewiduje się niższe tempo wzrostu [[www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/mars-polska-rynek-dan-gotowych-i-sosow-czeka-dynamiczny-rozwoj,70928.html](http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/mars-polska-rynek-dan-gotowych-i-sosow-czeka-dynamiczny-rozwoj,70928.html)]. Coraz szybsze tempo życia, brak wolnego czasu, zmiany w tradycyjnym modelu rodziny, jak również większa otwartość konsumentów na nowe smaki sprawiają, że Polacy chętniej niż kilka lat temu sięgają po DG. W Polsce 95% dań gotowych sprzedaje się w szklanych słoikach. Jest to skutek tradycyjnego podejścia Polaków do spożywanej żywności, choć konsumenci DG charakteryzują się różnym stopniem otwartości na innowacje. Rynek tych dań tworzy szeroka gama produktów, która w przyszłości będzie wzbogacona o tzw. produkty premium. Wśród DG królują tradycyjne potrawy takie jak: gołąbki, flaki, klopsy. Ponadto, producenci oferują tzw. fixy, których bardzo dynamiczny wzrost sprzedaży wynika z promowania innowacyjności, zarówno w obszarze tradycyjnej, jak i orientalnej kuchni. Około 50% fixów to pomidorowe dodatki do makaronów, reszta to egzotyczne sosy: słodko-kwaśne, chińskie, meksykańskie. Polacy rzadko kupują sosy do potraw typu lasagne, pesto, dań tajskich czy chińskich [[www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/mars-polska-rynek-dan-gotowych-i-sosow-czeka-dynamiczny-rozwoj,70928.html](http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/mars-polska-rynek-dan-gotowych-i-sosow-czeka-dynamiczny-rozwoj,70928.html)]. Na rynku DG jest względnie stała, aczkolwiek silna konkurencja walcząca o klientów niskimi cenami. Podział rynku jest stabilny, a udział w nim dość stały. Ponad połowę rynku stanowią czołowi gracze, tacy jak: Pamapol (20%), Heinz (20%), Agros Nova (15%) oraz pozostali (45%) [[www.mip22072010.pdf](http://www.mip22072010.pdf)]. Ważne miejsce w segmencie DG zajmują marki własne sieci handlowych (około 20%). Uznaje się, że potencjał wzrostu segmentu jest znany i ogólnie zadowalający.

Reasumując, rynek tego typu produktów znajduje się na etapie wzrostu, a Pamapol zajmuje na nim silną pozycję. Działanie grupy przebiega w trajektorii sukcesu. Na rosnącym rynku DG występuje średni poziom ryzyka branżowego, a dalsza produkcja DG Pamapolu

wiąże się ze średnim poziomem rentowności, dużym zapotrzebowaniem finansowym na inwestycje oraz średnim poziomem ryzyka konkurencji. Rynek ten jest przyszłościowym z dużym potencjałem i innowacyjnymi produktami, których wejście na rynek powinno być finansowane innymi, dojrzałymi produktami tej spółki [[www.portalspozywczy.pl/mieso/teksty/producenci-dan-gotowych-licza-na-wyzsza-sprzedaz-w-okresie-wakacyjnym,70723.html](http://www.portalspozywczy.pl/mieso/teksty/producenci-dan-gotowych-licza-na-wyzsza-sprzedaz-w-okresie-wakacyjnym,70723.html)].

Zupy gotowe zalicza się do tzw. dań gotowych mokrych mających znikomą udział w produkcji i sprzedaży grupy Pamapol. Od kilku lat obserwuje się wzrost spożycia mokrych dań gotowych. Jest on skutkiem przemysłanych i intensywnych działań marketingowych – głównie reklam telewizyjnych i prasowych. Poza tym praktyczne, lekkie i estetyczne opakowania, kryją w sobie smaczne, tradycyjne i nowe smaki. Uważa się, że trwające spowolnienie gospodarcze w niewielkim stopniu wpłynie na spadek spożycia zup gotowych. Szacuje się, że potencjał rozwojowy tego rynku jest duży. Nie odnotowuje się istotnych barier wejścia na rynek, na którym występuje zmienna liczba konkurentów. Głównymi odbiorcami tego produktu są osoby pracujące, które rzadko wychodzą w czasie pracy na zewnątrz na posiłek i poszukują dań do spożycia na miejscu, w pracy, najczęściej przy biurku. Konsumentom ci poszukują urozmaicenia produktów typu instant, w nowych, nieznanymi dotąd smakach [[www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/nestle-spodziewamy-sie-wzrostu-kategorii-dan-gotowych-instant,67873.html](http://www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/nestle-spodziewamy-sie-wzrostu-kategorii-dan-gotowych-instant,67873.html)]. Obserwuje się brak stabilności udziału w rynku, a także brak stabilności klientów. Rynek ten znajduje się w fazie rozruchu, a pozycja konkurencyjna Pamapolu ma marginalne znaczenie. Produkcja zup gotowych tej spółki odznacza się niską rentownością, niską płynnością finansową, dużym zapotrzebowaniem finansowym i wysokim ryzykiem konkurencji. Na rynku występuje wysokie ryzyko sektorowe. Proponowana strategia to selektywne inwestowanie, szczególnie w niespotykane u konkurencji, aczkolwiek tradycyjne, codziennie spożywane zupy [por. [www.fcmarket.pl/sezam/161823.pdf](http://www.fcmarket.pl/sezam/161823.pdf); dostęp 1.07.2012].

Do mrożonych dań gotowych zalicza się: dania gotowe, warzywa z wartością dodaną (mrożone warzywa na patelnię, pierogi), mrożoną pizzę oraz mrożone mieszanki owocowo-warzywne. W okresie 2008-2010 na rynku MDG działało od kilku do kilkunastu dużych podmiotów, jednak postępujące fuzje i przejęcia mogą spowodować, że w najbliższych latach na rynku pozostanie tylko dwóch, trzech graczy. W 2009 roku Polacy wydali na mrożoną żywność kwotę równą 1,6 mld zł [[www.newconnect.info/spolka/eskimos\\_spolka\\_akcyjna-ESK/o\\_spolce](http://www.newconnect.info/spolka/eskimos_spolka_akcyjna-ESK/o_spolce); dostęp 8.11.2012], przy czym najszybciej rosła sprzedaż MDG. Dla przykładu, w okresie od grudnia 2008 r. do grudnia 2009 r. i analogicznym okresie od grudnia 2007 r. do grudnia 2008 r. można było zaobserwować dużą dynamikę wzrostu sprzedaży, zarówno pod względem wolumenu (3532 tys. kg, co odpowiada 21,8%), jak i wartości sprzedaży (50,6 mln zł, co odpowiada 31%) [[przemyslspozywczy.eu/wp/wp-content/uploads/2010/09/Mro%C5%BCone-dania-gotowe.pdf](http://przemyslspozywczy.eu/wp/wp-content/uploads/2010/09/Mro%C5%BCone-dania-gotowe.pdf)]. Ekspertsi oceniają, że w latach 2010 i 2011 nastąpi spowolnienie wzrostu wartości sprzedaży, co jest następstwem nasilającej się konkurencji między producentami i rosnącego udziału marek własnych sieci handlowych [[przemyslspozywczy.eu/wp/wp-content/uploads/2010/09/Mro%C5%BCone-dania-gotowe.pdf](http://przemyslspozywczy.eu/wp/wp-content/uploads/2010/09/Mro%C5%BCone-dania-gotowe.pdf)]. Pamapol zapowiada znaczące zwiększenie mocy produkcyjnych w zakładach w Kwidzynie i Ziębicach. Istotne zmiany na rynku MDG będą wynikać z planowanych i dotychczas realizowanych przekształceń własnościowych w tym segmencie. Mispol wystawił na sprzedaż Agrovitę specjalizującą się w produkcji dań gotowych, którą mogą przejąć Makarony Polskie. Firma Hortex planuje wejście na giełdę. W 2009 r. producent i dystrybutor mrożonek Iglokrak został zakupiony przez czeską firmę Penta Investment, która planuje fuzję z Igloteksem. Gdyby tak się stało, to powstanie nowy

podmiot o rocznych przychodach 700-800 mln zł. Przejmowanie konkurentów zapowiada, notowany od sierpnia 2009 r. na NewConnect, Eskimos. Aktywne uczestnictwo w procesie konsolidacji zapowiada też Jago, którego przychody w 2009 r. przekroczyły 210 mln zł.

Rynek MDG znajduje się w fazie wzrostu, a pozycja konkurencyjna Pamapolu w tym zakresie staje się coraz korzystniejsza. Produkcja MDG odznacza się średnim poziomem rentowności, niską płynnością, dużym zapotrzebowaniem finansowym oraz wysokim ryzykiem sektorowym. Na tym rynku występuje wysokie ryzyko konkurencji. W takiej sytuacji zalecana jest strategia selektywnego inwestowania.

## SEGMENT PASZTETÓW I KONSERW MIĘSNYCH

Rynek konserw mięsnych i pasztetów uznawany jest za dojrzały, ustabilizowany i o niskiej dynamice wzrostu. Jest on mało innowacyjny i charakteryzuje się jednorodnymi produktami. Wielkość rynku KiP szacuje się na 750 mln zł, z czego 350 mln zł stanowią pasztety, a 400 mln zł konserwy [[www.MIP22072010.pdf](http://www.MIP22072010.pdf)]. Połowę rynku stanowi grupa dużych producentów o znanej marce, takich jak: Krakus, Łuków, Sokołów, Pasztet Podlaski, Animex i Mispol, a drugą połowę – grupa małych, lokalnych producentów, tzw. *private label*. Specyfiką rynku KiP jest sezonowość, gdyż w okresie od maja do sierpnia notuje się 60% sprzedaży. Dystrybucja konserw nie jest skomplikowana. Produkty są rozprowadzane wszystkimi kanałami dystrybucji dużych producentów (własne hurtownie) albo przez wyspecjalizowane firmy dystrybucyjne. Właśnie tak działają najwięksi producenci konserw, którzy są w stanie zaferować najkorzystniejsze warunki cenowe. Z kolei mniejsi producenci wybierają przedstawicieli handlowych, którzy zbierają zamówienia na konserwy ze sklepów i przekazują je hurtowniom. Hurtownie dostarczają towar detalistom lub małym lokalnym hurtowniom. Jednak jest to kosztowny i niewygodny sposób dystrybucji, na którym tracą najmniejsze podmioty w łańcuchu produkcyjnym.

Segment KiP ewoluuje bardzo wolno. W Polsce spożycie konserw mięsnych jest małe i dziennie wynosi średnio 1,2 g w przeliczeniu na osobę. Na rynku występuje duża liczba konkurentów, którzy walczą o klientów niskimi cenami i szerokim asortymentem produktów. Obserwuje się spadek sprzedaży konserw mięsnych na rzecz świeżych przetworów mięsnych, co wynika ze wzrostu zamożności klientów, choć nadal mniej zamożni klienci zakupują produkty tego segmentu.

Duże możliwości produkcyjne oraz brak silnej marki KiP daje możliwość Pamapolowi wykreowania własnej marki, czemu sprzyja wzrost produkcji marek własnych oraz sytuacja gospodarcza. Trudność polega na przekonaniu klientów do nowych produktów oraz sprostaniu wymaganiom cenowym sieci handlowych. W Niemczech udział sprzedaży marek własnych w strukturze sprzedaży detalicznej wynosi 40%, w Szwajcarii 50%, a w Polsce 10%. Szacuje się, że w najbliższych latach udział ten będzie się zwiększać, co jest możliwe dzięki utrzymaniu wysokiej jakości oraz zastosowaniu tańszych i bardziej nowoczesnych opakowań [[www.fcmarket.pl/sezam/223031.pdf](http://www.fcmarket.pl/sezam/223031.pdf), [info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/producent+da%C5%84](http://info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/producent+da%C5%84), [www.ptfarm.pl/pub/File/bromatologia\\_2009/bromatologia\\_3\\_2009/BR3%20s.%200593-0597.pdf](http://www.ptfarm.pl/pub/File/bromatologia_2009/bromatologia_3_2009/BR3%20s.%200593-0597.pdf)].

Krajowym liderem produkcji pasztetów, którego udział w rynku szacuje się na 40%, jest Wielkopolska Wytwórnia Żywności Profi, następnie Drosed, Mispol i Drop [[www.mip22072010.pdf](http://www.mip22072010.pdf), [www.wiadomosci24.pl/artukul/ekspansja\\_wielkopolskiej\\_firmy\\_profi\\_45904.html](http://www.wiadomosci24.pl/artukul/ekspansja_wielkopolskiej_firmy_profi_45904.html)]. Profi wyspecjalizowała się w produkcji pasztetów, konserw rybnych



i mięsnych oraz gotowej żywności w opakowaniach. Od kilku lat firma zajmuje się też produkcją dań mokrych: zup, sosów, past rybnych. Ze względu na dużą popularność tych produktów wśród środowisk polonijnych, Profi zwiększyła eksport wyrobów do Stanów Zjednoczonych, Australii, Niemiec i Wielkiej Brytanii. Równie ważnym konkurentem na rynku pasztetów jest firma Cedrob, która specjalizuje się w produkcji pasztetów drobiowych. Potencjał wzrostu rynku jest znany, a liczba konkurentów stała i znana. Podział rynku jest stabilny, a udział w rynku stały. Klienci charakteryzują się stabilnością podejmowanych decyzji zakupowych. Nowi producenci mogą mieć problem z wejściem na rynek. Pamapol SA nie należy do grona znaczących producentów pasztetów.

Wyniki badań wskazują, że rynek jest dojrzały, a pozycja konkurencyjna Pamapolu w zakresie produkcji KiP – słaba. Na dojrzałym, ustabilizowanym rynku KiP występuje wysokie ryzyko konkurencji, a działalność Pamapolu obciążona jest niską płynnością i rentownością, dużym zapotrzebowaniem finansowym oraz wysokim ryzykiem sektorowym. Zalecaną strategią działania Pamapolu jest selektywne inwestowanie, choć w obecnych warunkach przedsiębiorstwo powinno przeanalizować ekonomiczną efektywność dalszego funkcjonowania w zakresie produkcji PiK.

W tabeli 4. umieszczono grupy asortymentowe przedsiębiorstwa w polach, uwzględniając ich pozycje konkurencyjne i etapy dojrzałości segmentów. Skośne linie rozdzielają obszary macierzy, które decydują o mocnych stronach przedsiębiorstwa oraz o tych niekorzystnych, i wskazują pożądany kierunek rozwoju produktu. Dla segmentów, które znalazły się powyżej górnej linii, naturalną strategią jest rozwój, dla ułokowanych pomiędzy górną i dolną linią – selektywne inwestowanie, a dla produktów poniżej dolnej linii – likwidacja. Macierz ADL pozwala na określenie trajektorii strategicznych według scenariusza sukcesu i porażki. Z tabeli 4. wynika, że DG są silną stroną Pamapolu i znajdują się na rynku w fazie jego wzrostu. MDG również znajdują się na rynku w fazie jego wzrostu. Zupy (Z) zajmują marginalną pozycję, a rynek ten jest w fazie rozruchu. KiP charakteryzują się słabą pozycją konkurencyjną i znajdują się na rynku w fazie dojrzałości. Oznacza to, że w przypadku DG należy zastosować strategię naturalną związaną z inwestowaniem i rozwojem, gdyż znajdują się one w trajektorii sukcesu. Inwestowanie w innowacyjność DG można osiągnąć dzięki zyskom generowanym przez produkcję i sprzedaż MDG. W przypadku MDG, zup oraz KiP należy obrać strategię selektywnego inwestowania.

Tabela 4. Graficzna postać macierzy ADL na przykładzie grupy kapitałowej Pamapol SA

Pozycja w sektorze	Faza cyklu życia rynku			Proponowana strategia	
	Rozruch	Wzrost	Dojrzałość		Schyłek
Dominująca					Strategia naturalna - rozwój sukces
Silna		DG			
Korzystna					Selektywne inwestowanie
Słaba			MDG		
Marginalna	Z			K P	Likwidacja porażka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Penc-Pietrzak 1998, s. 97-99].

## WNIOSKI

Metody portfelowe, a w szczególności: macierz BCG, macierz GE, macierz ADL oraz macierz Hofera, są uniwersalnymi i użytecznymi narzędziami analizy możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa oraz stanowią istotną podstawę planowania strategicznego. Przedmiotem ich oceny i porównań mogą być produkty, rynki, technologie, a punktem odniesienia – największy konkurent, a nawet cały sektor [Gierszewska, Romanowska 2003]. Metody portfelowe pokazują silne strony przedsiębiorstwa w zakresie oferowanych produktów, mogą dać wskazówki co do stopnia wyboru różnych wariantów strategicznych. Korzyści ze stosowania metod portfelowych wynikają z identyfikacji wiodących wartości wewnętrznych (przedsiębiorstwa) i zewnętrznych (otoczenia), ujednoczenia metod doboru składowych do analiz, standaryzacji i formalizacji skali oraz nadawanych ocen atrakcyjności rynku i konkurencyjności przedsiębiorstwa. W ten sposób uzyskane wyniki są całościowe, syntetyczne i proste w interpretacji, dodatkowo wzbogacone graficzną prezentacją danych [Błaszczak 2007, Penc-Pietrzak 2000, Pierścionek 1996].

Jednak metody portfelowe nie odzwierciedlają kompleksowości i tempa przeobrażeń współczesnych przedsiębiorstw. Dlatego w literaturze przedstawia się też inne metody analizy otoczenia, takie jak: metoda pięciu sił Portera, analiza grup strategicznych, punktowa metoda atrakcyjności sektora, analiza *stakeholders* oraz analizy przedsiębiorstwa, takie jak: analiza zasobów według Hofera-Schendela, analiza łańcucha wartości, *benchmarking* czy scenariusze otoczenia.

Choć macierz ADL jest krytykowana za subiektywizm przy wyborze i ocenie czynników, na podstawie których określane są pozycje konkurencyjne jednostki, i trudność w jednoznacznej identyfikacji faz cyklu życia segmentu, a także brak możliwości zastosowania w analizach małych i średnich przedsiębiorstw, to jednak za całkowicie zasadne należy uznać jej przeprowadzenie dla GK Pamapol SA. Wynika to z tego, że:

1. Macierz ADL stosuje się do analiz przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, takich jak GK Pamapol SA.
2. Prawdziwość założenia, że o konkurencyjności przedsiębiorstwa przesądzą nie koszty, lecz relatywna siła rynkowa, uwzględniana w macierzy ADL.
3. Lepsze niż w pozostałych metodach portfelowych, uchwycenie dynamiki konkurencji ze względu na to, że każdej fazie cyklu życia odpowiadają inne charakterystyki finansowe, specyficzna struktura konkurencji oraz działania strategiczne.
4. Większa elastyczność i realizm modelu.

Podsumowując, można stwierdzić, że dania gotowe zajmują silną pozycję w portfelu Pamapolu, a segment dań gotowych znajduje się w fazie wzrostu. W ramach koncepcji trajektorii strategicznej zalecana jest realizacja scenariusza sukcesu. Natomiast w przypadku mrożonych dań gotowych, zup oraz pasztetów i konserw proponuje się zastosowanie strategii selektywnego inwestowania.

## LITERATURA

- Błaszczuk M. 2007: *Wykorzystanie metod analizy portfelowej w ocenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na przykładzie firmy UPC Polska*, [w] *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Metody analizy – przykłady*, (red.) Jurek-Stepień S., SGH, Warszawa, 133-135.
- Dworzecki Z. 1989: *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Rodzaje metod portfelowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 6, s. 47.
- Gierszewska G., Romanowska M. 2003: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE Warszawa, s. 188.
- Hill Ch., Jones G. 1992: *Strategic Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, rozdział 2.
- Hofer Ch.W., Schendel D. 1978: *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co., St. Paul Minn., s. 33-34.
- Kosecki A., Kozik R. 1998: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PKE, Warszawa.
- Kozik R., Madyda A. 2000: *Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego*, [w] *Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko*, (red.) Bizon-Górecka Jadwiga, Bydgoszcz, s. 71-75.
- Krupski R. 1999: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, AE, Wrocław, s. 159.
- Krukowski K., Kulas-Klimaszewska I. 2002: *Planowanie strategiczne, Wybrane metody. Agencja marketingowa*, Wyd. APIS, Olsztyn.
- Matczewski A. 1991: *Zarządzanie produkcją przemysłową*, PWE, Warszawa, s. 160-161.
- Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J. 1996: *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka*, TNOiK Bydgoszcz, zeszyt 9/96, s. 12.
- Penc-Pietrzak I. 1998: *Zastosowanie koncepcji cyklu życia w optymalizacji portfela firmy*, „Marketing i rynek”, nr 1, s. 18-19, 97-99.
- Penc-Pietrzak I. 2000: *Strategie biznesu i marketingu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków, s. 106-108.
- Pierścionek Z. 1996: *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, s. 252-261.
- Pierścionek Z. 2003: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN Warszawa, s. 101.
- Peters T., Austin N. 1985: *A passion for excellence. A passion for excellence: the leadership difference*, New York: Random House, XXV, s. 437.
- Stabryła A., 2000: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków, s. 187.
- Strategor 2001: *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa, s. 48, 139-142.
- info.wyborcza.biz/szukaj/gospodarka/producent+da%C5%84, dostęp 1.07.2012.
- www.fcmarket.pl/sezam/161823.pdf; dostęp 1.07.2012.
- www.lista500.polityka.pl/companies/show/255; dostęp 1.07.2012.
- www.MIP22072010.pdf; dostęp 15.10.2012.
- www.newconnect.info/spolka/eskimos\_spolka\_akcyjna-ESK/o\_spolce; dostęp 8.11.2012.
- www.pamapol.com.pl; dostęp 1.07.2012.
- www.portalspozywczy.http://przemyslspozywczy.eu/wp/wp-content/uploads/2010/09/Mro%C5%B-Cone-dania-gotowe.pdf; dostęp 15.10.2012.
- www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/mars-polska-rynek-dan-gotowych-i-sosow-czeka-dynamiczny-rozwoj,70928.html; dostęp 1.07.2012.
- www.portalspozywczy.pl/mieso/teksty/producenti-dan-gotowych-licza-na-wyzsza-sprzedaz-w-okresie-wakacyjnym,70723.html; dostęp 1.07.2012.
- www.portalspozywczy.pl/owoce-warzywa/wiadomosci/nestle-spodziewamy-sie-wzrostu-kategorii-dan-gotowych-instant,67873.html; dostęp 15.10.2012.
- www.ptfarm.pl/pub/File/bromatologia\_2009/bromatologia\_3\_2009/BR3%20s.%200593-0597.pdf, dostęp 1.07.2012.
- www.wiadomosci24.pl/artukul/ekspansja\_wielkopolskiej\_firmy\_prof\_45904.html dostęp 1.07.2012.

*Anna Zielińska-Chmielewska*STRATEGIC ANALYSIS OF THE PAMAPOL SA ENTERPRISE WITH THE USAGE  
OF ADL MATRIX

## Summary

The main goal of this paper was to examine the strategic positions of Pamapol's products. Pamapol SA is one of the most famous leading enterprises on the domestic agro-food market. In order to assess the enterprise's activity in two dimensions: market maturity and competitive position, all Pamapol products were categorized into: a) ready-to-eat meals, b) liquid soups, c) frozen ready-to-eat meals, d) pâté, and meat tinned food. The assessment was carried out with the usage of the Arthur D. Little Matrix Analysis. The company was chosen for the study because: a) it operates on the agro-food market, b) it is located in the country of origin, c) it exists on the Warsaw Stock Exchange Market, d) and it preserves the continuity of its database in Monitor Polski B. The analysis proved that among all Pamapol product categories, only ready-to-eat meals gained a strong competitive position and operated in a growing market. Within the natural strategy (meaning growth) an innovative products' solution should be implemented. The results are interesting enough to compare and pursue other portfolio analysis.

Adres do korespondencji:  
dr Anna Zielińska-Chmielewska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Towaroznawstwa  
Katedra Koniunktury Gospodarczej  
al. Niepodległości 10  
61-875 Poznań  
e-mail: [anna.zielinska@ue.poznan.pl](mailto:anna.zielinska@ue.poznan.pl)