

JAN ZUBA, MARIA ZUBA

*Ocena ekonomiczno-finansowa strategii wybranych  
przedsiębiorstw przemysłu drobiarskiego*

---

Economic-Financial Assessment of Chosen Strategies of Poultry Enterprises

Rynek drobiu w naszym kraju rozwija się i jest konkurencyjny (polipolityczny). W końcu 2004 roku w kraju produkowały mięso białe ogółem 403 zakłady mięsne. Około 96–97% mięsa drobiowego dostępnego na rynku pochodzi od krajowych producentów. Wwóz mięsa drobiowego do kraju rośnie jednak dynamiczniej niż dostawy krajowe. Dostawy krajowe mięsa drobiowego na rynek wewnętrzny w latach 2000–2004 zwiększyły się o 50%, podczas gdy jego import aż o 165% [2].

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku konkurencyjnym musi koncentrować swoją uwagę na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju, czyli na zarządzaniu strategicznym [4]. Liczba prac z zakresu teorii i praktyki zarządzania strategicznego przedsiębiorstwami przemysłu mięsnego jest niewielka. Stąd podjęte badania, mające na celu ocenę w zakresie ekonomiczno-finansowym różnych strategii realizowanych przez dwa przedsiębiorstwa przemysłu drobiarskiego. Oceniane strategie to: niskiej rentowności handlowej, wysokiej sprzedaży oraz wysokich obrotów aktywów (strategia ilości) – przedsiębiorstwo I; niskiej sprzedaży i niskich obrotów aktywów oraz wysokiej rentowności handlowej (strategia jakości) – przedsiębiorstwo II. Badane przedsiębiorstwa posiadały tę samą formę prawną (spółka z o.o.) i w początkowym okresie badań wyrównane wartości majątków ogółem.

Uzyskane wyniki badań mogą poszerzyć teorię budowy strategii przedsiębiorstw przemysłu mięsnego i być wykorzystane w ich zarządzaniu strategicznym. Mogą też stanowić podstawę do porównań wyników analogicznych badań w przyszłości.

## MATERIAŁ I METODY

Materiał źródłowy stanowiły sprawozdania finansowe dwóch przedsiębiorstw przemysłu drobiarskiego za okres sześciu lat (1998–2003). Sprawozdania te były publikowane w Monitorze Polskim B (Dzienniku Urzędowym RP). Badane były: 1. Przedsiębiorstwo Drobiarskie „Drobex” Spółka z o.o. w Solcu Kujawskim – oznaczono w pracy numerem I. 2. Radomskie Zakłady Drobiarskie „Imperson” Spółka z o.o. w Radomiu – oznaczono w pracy numerem II.

W badaniach stosowano metody analizy i syntezy, w tym metodę wskaźnikową. Utworzono system wskaźników syntetycznych i cząstkowych opisujących odpowiednio badane zagadnienia. Do określenia poziomów produktywności i obrotowości majątku stosowano jego średnie wartości i odpowiednie wartości sprzedaży netto. Przy określaniu poziomów rentowności stosowano kategorie zysków lub strat z kolejnych etapów ich powstawania w przedsiębiorstwach oraz odpowiednie wartości: sprzedaży netto, kosztów podstawowej działalności operacyjnej, aktywów ogółem i kapitałów własnych.

## OMÓWIENIE WYNIKÓW

Jednym ze skutków realizowanych strategii przedsiębiorstw były m.in. zmiany stanów wartości ich składników bilansów (tab. 1). Przedsiębiorstwa w początkowym okresie badań posiadały niemal wyrównane (różnica wynosiła tylko 0,8%) wartości majątków ogółem. Po pięciu latach analizowane wartości znacząco i w zróżnicowanym stopniu wzrosły. Przedsiębiorstwo I powiększyło rozpatrywaną wartość aż o 487,7%, a przedsiębiorstwo II o 141,3%. Powiększone znacznie wartości majątków badanych przedsiębiorstw pochodziły z różnych źródeł kapitałów (tab. 1). W początkowym okresie badań udział kapitału własnego w finansowaniu majątku w przedsiębiorstwie I wynosił 39,8%, a w przedsiębiorstwie II tylko w 5,9%. Po pięciu latach sytuacja kapitałowa w przedsiębiorstwach uległa dużej zmianie. Udział kapitału własnego w finansowaniu majątku w przedsiębiorstwie I zmalał do 15,7%, a w przedsiębiorstwie II wzrósł do 19,7%. Ta zmiana wynikała m.in. stąd, że powiększenie kapitału własnego w przedsiębiorstwie pierwszym wynosiło tylko 132,2%, a w drugim 712,4%. Ponadto w badanym okresie nastąpiło powiększenie kapitału obcego w przedsiębiorstwie I o 723,1%, a w przedsiębiorstwie II tylko o 105,7%. Reasumując, należy stwierdzić, że przyrost majątku w przedsiębiorstwie I odbywał się głównie poprzez udział kapitału obcego, a w przedsiębiorstwie II przez udział kapitału własnego (z zysku netto).

Wyrazem strategii przedsiębiorstw były podstawowe wyniki ekonomiczne (tab. 2). Przychód ze sprzedaży powiększył się bardzo tylko w przedsiębiorstwie I. Po pięciu latach osiągnęło ono przyrost wartości sprzedaży o 250,3%. Drugie przedsiębiorstwo w tym samym czasie osiągnęło przyrost analizowanej wartości tylko o 14,7%. Ten ostatni przyrost był niemal o połowę niższy od zintegrowa-

nego wskaźnika wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych w kraju, który dla badanego okresu wynosił 28,0%. Przejawem strategii przedsiębiorstw były ponoszone koszty uzyskania przychodów ze sprzedaży. W badanym okresie przedsiębiorstwo I powiększyło analizowane koszty o 215,3%, a przedsiębiorstwo II obniżyło te koszty o 5,1%. Konsekwencją analizowanych strategii jakości i ilości przedsiębiorstw były ich wyniki (zyski lub straty) ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo II w każdym badanym roku osiągało analizowany wynik dodatni i średnio był on wyższy o 38,2% od odpowiedniego wyniku osiągniętego w przedsiębiorstwie I. Z wynikiem ze sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach związany był wynik osiągany w całej działalności operacyjnej. Stąd przedsiębiorstwo II w każdym badanym roku osiągało dodatni wynik w działalności operacyjnej, a jego średni poziom był wyższy od średniego poziomu wcześniejszego wyniku ze sprzedaży o 34,2%. Ten znaczący wzrost wyniku finansowego na poziomie działalności operacyjnej świadczy jednoznacznie o ukierunkowanym dążeniu tej firmy do osiągnięcia możliwie najwyższego zysku z działalności handlowej.

Strata netto lub zysk netto badanych przedsiębiorstw były skutkiem odpowiednio wyników handlowych. Przedsiębiorstwo II w każdym badanym roku osiągało zysk netto. Natomiast przedsiębiorstwo I w tym samym okresie osiągnęło zysk netto tylko w dwóch latach i średnio poniosło znaczącą stratę. W badanym okresie przedsiębiorstwo to poniosło łącznie stratę netto w wysokości 3421694,1 zł, a przedsiębiorstwo II osiągnęło odpowiednio zysk netto w wysokości 1390931,6 zł.

Bezwzględne wartości ekonomiczno-finansowe badanych przedsiębiorstw stanowiły podstawę do obiektywnej oceny ich strategii. Jedną z zastosowanych ocen była produktywność i obrotowość posiadanych majątków przedsiębiorstw. Ogólnie po pięciu latach działalności w obu przedsiębiorstwach zmniejszyła się znacznie produktywność majątku (ogółem, trwałego i obrotowego). Przy tym średnie poziomy produktywności majątku ogółem i majątku obrotowego w przedsiębiorstwie I były wyższe odpowiednio o 42,6% i 186,4% w porównaniu z analogicznymi poziomami w przedsiębiorstwie II.

Poziomy wskaźników obrotowości majątku: ogółem, trwałego i obrotowego wyrażone w dniach były ujemnie skorelowane odpowiednio z poziomami wskaźników produktywności tych majątków. Stąd w obu przedsiębiorstwach w badanym okresie wydłużył się okres potrzebny do obrotu wartości majątku ogółem i jego składników w wartość sprzedaży netto.

Kolejną płaszczyzną podstawowej oceny analizowanych strategii działalności badanych przedsiębiorstw była ich rentowność handlowa, ekonomiczna i finansowa. Rentowność handlowa, wyrażona odniesieniem zysku lub straty ze sprzedaży do wartości sprzedaży netto (stopa marży brutto) oraz do kosztów jej uzyskania

Tab. 1. Wartości podstawowych składników bilansów badanych przedsiębiorstw w latach 1998–2003  
 Values of the basic elements of balance sheets in the audited enterprises within 1998–2003

Przedsiębiorstwa	Lata	Majątek ogółem	Majątek trwały	Majątek obrotowy	Kapitał własny	Kapitał obcy	Zobowiązania długoterminowe
1	1998	5029296,3	3429076,1	1532174,7	2003388,9	3025907,4	454755,0
	1999	5663573,4	3660459,3	1962303,9	1874269,7	3789303,7	368135,0
	2000	11289320,5	8036122,2	3240944,4	2883931,4	8405389,2	2933410,2
	2001	21204466,1	15772725,1	5409525,7	2905941,8	18298524,3	8216887,3
	2002	26807574,9	19211585,0	7595990,0	1901909,6	24905665,4	9937328,2
	2003	29557428,4	18865875,5	10691552,8	4650772,4	24906656,0	8523657,4
	x	16591943,3	11495973,9	5072081,9	2703369,0	13888574,3	5072362,2
2	1998	5069733,4	1453963,2	3607973,6	296925,5	4772808,0	360075,0
	1999	6459337,0	2212160,7	4226010,2	754848,4	5704488,6	202000,0
	2000	8553523,4	3352739,8	5165840,8	1576486,7	6977036,7	121200,0
	2001	8772310,2	3557391,1	5171930,9	2076992,4	6695317,7	140400,0
	2002	9895661,0	4485324,4	5660336,6	2251508,1	7644152,9	1235633,3
	2003	12231724,1	5961297,3	6270426,7	2412295,2	9819428,9	2090962,7
	x	8497048,2	3503812,8	5017086,5	1561509,4	6935538,8	691711,8

Tab. 2. Podstawowe wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw w latach 1998–2003  
Basic outcomes of audited enterprises within 1998–2003

Przedsiębiorstwa	Lata	Przychód ze sprzedaży	Koszty podstawowej działalności operacyjnej	Zysk/strata na sprzedaży	Zysk/strata na działalności operacyjnej	Strata netto Zysk netto
1	1998	27514791,4	27336117,0	178674,4	242348,8	-204039,4
	1999	31734636,2	31961024,9	-226388,7	-291653,7	-439199,0
	2000	45898790,4	44321566,8	1577223,6	1371110,9	619122,4
	2001	62571182,7	64108261,7	-1537079,0	-1524325,0	-2517701,6
	2002	73532179,1	68458977,6	-651456,8	-892386,4	-1617764,8
	2003	96382975,9	86180932,2	2418958,4	2267453,6	737888,4
	x	56272426,0	53727813,4	293322,0	195424,7	-570282,3
2	1998	23030744,6	22801011,4	229733,2	283544,7	105965,3
	1999	19769315,7	18987463,7	781852,0	1050631,4	475880,7
	2000	21978414,5	21312694,8	665719,7	922645,4	319895,9
	2001	18743654,1	18544993,2	198660,9	223979,1	167615,6
	2002	24212914,8	19192006,7	356891,5	430233,3	181415,8
	2003	26408150,2	21633409,7	198768,0	354311,6	140158,4
	x	22357199,0	20411929,9	405270,9	544224,3	231822,0

Tab. 3. Wskaźniki produktywności i obrotowości majątku przedsiębiorstw w latach 1998–2003  
 Productivity and floating capital measures of audited enterprises' assets within 1998–2003

Przedsiębiorstwa	Lata	Produktywność majątku ogółem	Produktywność majątku trwałego	Produktywność majątku obrotowego	Obrót majątku ogółem w dniach	Obrót majątku trwałego w dniach	Obrót majątku obrotowego w dniach
1	1998	5,47	8,02	17,96	65,80	44,87	20,05
	1999	5,60	8,67	16,17	64,25	41,52	22,26
	2000	4,07	5,71	14,16	88,55	63,03	25,42
	2001	2,95	3,97	11,57	122,00	90,75	31,12
	2002	2,74	3,83	9,68	131,24	94,06	37,19
	2003	3,26	5,11	9,01	110,40	70,47	39,93
	x	4,02	5,88	13,09	97,04	67,45	29,33
2	1998	4,54	15,84	6,38	79,25	22,73	56,40
	1999	3,06	8,94	4,68	117,62	40,28	76,96
	2000	2,57	6,56	4,25	140,10	54,92	84,61
	2001	2,14	5,27	3,62	168,49	68,33	99,33
	2002	2,45	5,40	4,28	147,13	66,69	84,16
	2003	2,16	4,43	4,21	166,74	81,27	85,48
	x	2,82	7,74	4,57	136,56	55,70	81,16

Tab. 4. Wskaźniki rentowności przedsiębiorstw w latach 1998–2003  
 Profitability capacity ratios of audited enterprises within 1998–2003

Przedsiębiorstwa	Lata	Stopa marży brutto	Rentowność podstawowej działalności operacyjnej	Stopa zysku operacyjnego	Stopa zysku netto	Rentowność ekonomiczna (ROI)	Rentowność finansowa (ROE)
1	1998	0,65	0,65	0,88	-0,74	-4,06	-10,18
	1999	-0,71	-0,71	-0,92	-1,38	-7,75	-23,43
	2000	3,44	3,56	2,99	1,35	5,48	21,47
	2001	-2,46	-2,40	-2,44	-4,02	-11,87	-86,64
	2002	-0,89	-0,95	-1,21	-2,20	-6,03	-85,06
	2003	2,51	2,81	2,35	0,77	2,50	15,87
	x	0,42	0,49	0,28	-1,04	-3,62	-28,00
2	1998	1,00	1,01	1,23	0,46	2,09	35,69
	1999	3,95	4,12	5,31	2,41	7,37	63,04
	2000	3,03	3,12	4,20	1,46	3,74	20,29
	2001	1,06	1,07	1,19	0,89	1,91	8,07
	2002	1,47	1,86	1,78	0,75	1,83	8,06
	2003	0,75	0,92	1,34	0,53	1,15	5,81
	x	1,88	2,02	2,51	1,08	3,01	23,49

Tab. 5. Wskaźniki płynności finansowej i zadłużenia przedsiębiorstw w latach 1998–2003  
Cash flow and indebtedness measures in audited enterprises within 1998–2003

Przedsiębiorstwa	Lata	Wskaźnik bieżącej płynności finansowej	Wskaźnik wysokiej płynności finansowej	Współczynnik zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia	Wskaźnik struktury kapitału
1	1998	0,60	0,34	2,51	60,17	0,66
	1999	0,57	0,40	3,02	66,91	0,49
	2000	0,59	0,51	3,91	74,45	0,34
	2001	0,54	0,44	7,30	86,30	0,16
	2002	0,51	0,40	14,10	92,91	0,08
	2003	0,65	0,54	6,36	84,27	0,19
	x	0,58	0,44	6,20	77,50	0,32
2	1998	0,82	0,59	17,07	94,14	0,06
	1999	0,77	0,57	8,56	88,31	0,13
	2000	0,75	0,49	5,43	81,57	0,23
	2001	0,79	0,48	4,22	76,32	0,31
	2002	0,88	0,57	4,40	77,25	0,29
	2003	0,81	0,48	5,07	80,28	0,25
	x	0,80	0,53	7,46	82,98	0,21



(rentowność podstawowej działalności operacyjnej), w przedsiębiorstwach była znacząco zróżnicowana. W przedsiębiorstwie drugim poziomy stopy marży brutto i rentowności podstawowej działalności operacyjnej we wszystkich badanych latach osiągały wartości dodatnie. Średnie poziomy tych rentowności były odpowiednio wyższe o 347,6% i 312,2% w porównaniu ze średnimi analogicznymi poziomów rentowności w przedsiębiorstwie I. Pozostałe formy rentowności handlowej: stopa zysku operacyjnego i zysku netto w przedsiębiorstwie II we wszystkich badanych latach osiągnęły wartości dodatnie. Średnie ich wartości były znacząco wyższe w porównaniu odpowiednio z wartościami w przedsiębiorstwie I. W przypadku stopy zysku operacyjnego to zróżnicowanie było aż dziewięciokrotne. Wartości i poziomy stóp: marży brutto, zysku operacyjnego i zysku netto badanych przedsiębiorstw były wynikiem efektywności ich strategii [3]. Stąd można stwierdzić, że strategię jakości realizowało w zdecydowanie większym stopniu przedsiębiorstwo II niż przedsiębiorstwo I. To ostatnie przedsiębiorstwo natomiast, jak już wyżej zaznaczono, realizowało jednoznacznie strategię ilości (wysokiej sprzedaży i wysokich obrotów aktywów).

Osiągnięte wartości rentowności ekonomicznej (ROI) w badanych przedsiębiorstwach dowodzą, że strategia jakości (efektywności handlowej) realizowana przez przedsiębiorstwo II w porównaniu ze strategią ilości (efektywności produkcyjnej) przedsiębiorstwa I była ekonomicznie bardziej racjonalna. Przedsiębiorstwo II osiągało w całym okresie badań pozytywne wartości analizowanych rentowności.

Właściciele przedsiębiorstw najbardziej zainteresowani są wysoką rentownością kapitałów własnych (rentownością finansową ROE). W tym celu m.in. przy odpowiednio dodatniej rentowności ekonomicznej korzystają z kapitałów obcych, aby osiągnąć dodatni efekt dźwigni finansowej [5]. Stąd przy stosunkowo dużym współczynniku zadłużenia (tab. 5) zarówno przedsiębiorstwa I (2,51–14,10), jak i przedsiębiorstwa II (4,22–17,07) poziomy wskaźników rentowności finansowej w obu przedsiębiorstwach były kilkakrotnie wyższe w porównaniu odpowiednio z poziomami rentowności ekonomicznej (tab. 4). Z tym, że przedsiębiorstwo I w większości (w okresie czterech lat) uzyskiwało ujemny efekt dźwigni finansowej, a przedsiębiorstwo drugie w całym okresie badań ów efekt uzyskiwało dodatni.

Strategie realizowane w przedsiębiorstwach miały również odzwierciedlenie we wskaźnikach płynności finansowej i zadłużenia (tab. 5). Poziomy wskaźników bieżącej płynności (informujące ile razy aktywa obrotowe pokrywają bieżące zobowiązania) w obu przedsiębiorstwach we wszystkich badanych latach znacznie odbiegały od poziomów standardów światowych. Poziom tych ostatnich dla rozpatrywanej płynności oscyluje w granicach 1,2–2,0 [5]. Po pomniejsz-

szeniu aktywów bieżących o zapasy (których płynność jest opóźniona w porównaniu z innymi rodzajami aktywów) poziomy wysokiej płynności finansowej w obu przedsiębiorstwach były dużo niższe w porównaniu z poziomami proponowanymi w piśmiennictwie, tj. od 0,8 do 1,2 [5]. Średnie poziomy bieżącej i wysokiej płynności finansowej w przedsiębiorstwie II były jednak wyższe odpowiednio o 37,9% i o 20,5% w porównaniu z analogicznymi płynnościami w przedsiębiorstwie I. Zapewnienie bezpiecznej płynności finansowej w przedsiębiorstwie pozwala zdobywać mu zaufanie u wierzycieli, a tym samym egzystować i korzystać z ich kapitałów aż do rozwoju. Przedsiębiorstwo II w porównaniu z przedsiębiorstwem I rozpatrywane warunki egzystencji i rozwoju wypracowało sobie na wyższym poziomie.

#### WNIOSKI

1. W pogłębionej ocenie ekonomiczno-finansowej realizowanych strategii przedsiębiorstw spożywczych, pomimo tego iż posiadają tę samą formę prawną i wyrównane wartości majątków ogółem, każde z nich należy analizować indywidualnie. To podejście wynika m.in. z indywidualnego cyklu życia i rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego specyficznych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych.

2. Zastosowany system wskaźników ekonomiczno-finansowych pozwolił kompleksowo ocenić efektywność podstawowych strategii realizowanych w badanych przedsiębiorstwach, a także określić efektywność determinantów tych strategii.

3. W warunkach rynku konkurencyjnego przedsiębiorstwo drobiarskie realizujące strategię opartą na osiąganiu możliwie wysokiej rentowności handlowej i niskiej sprzedaży osiągnęło w badanym okresie znacznie lepsze wskaźniki ekonomiczno-finansowe od przedsiębiorstwa, którego strategią była wysoka sprzedaż i bardzo niska jej rentowność.

#### PIŚMIENNICTWO

1. B e d n a r s k i L.: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. PWE, 1997.
2. O k r z e s i k J., O b i d z i ń s k a E.: Sektor mięsny. Agrotrendy, 2005.
3. P a z i o W.: Jak gospodarować finansami. Ekonomiczne podstawy biznesu. PWN, 1994.
4. P i e r ś c i o n e k Z.: Strategia rozwoju firmy. PWN, 1996.
5. S i e r p i ń s k a M., J a c h n a ł T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. PWN, 2002.

#### SUMMARY

The survey concerned the economic-financial assessment of realized strategies regarding chosen poultry enterprises within 6 years. 28 coefficients were used in the above analysis. During the first period of survey the enterprises had equalized total assets values. Enterprise I – during this period gained about 19.5% higher revenues from sale and about 22.2% lower sale profit comparing to enterprise II. After 5 years enterprise 1 gained higher total assets value by about 141.7% and higher revenues from sale about 265.0% comparing to enterprise II. In the surveyed period enterprise II gained average profit (3.0%) and financial (23.5%) capacity level. Average profit and financial capacity level of enterprise I was negative – respectively: -3.6% and -28.0%. The quality strategy realized by enterprise II in comparison to the quantity strategy realized by enterprise I was more rational and developmental.