

**DOROTA CZERWIŃSKA-KAYZER**

## **Efektywność działania systemu sprzedaży drewna na przykładzie Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu**

Economic efficiency of timber sales system on the example of the Regional Directorate of the State Forests in Poznań

### **ABSTRACT**

Czerwińska-Kayzer D. 2013. Efektywność działania systemu sprzedaży drewna na przykładzie Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu. Sylwan 157 (3): 163-170.

Since the beginning of 2000s the State Forests, National Forest Holding have taken actions to improve the timber sales system. Implementation of the on-line sales in 2006 was one of such actions. The analysis shows that this introduction improved the efficiency of the RDSF in Poznań. Financial profitability doubled, while the yield cash and property sales remained at a stable level.

### **KEY WORDS**

efficiency, return of equity, timber sales

### **ADDRESSES**

Dorota Czerwińska-Kayzer – e-mail: [dorotacz@up.poznan.pl](mailto:dorotacz@up.poznan.pl)

Katedra Finansów i Rachunkowości; Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu; ul. Wojska Polskiego 28; 60-637 Poznań

## **Wstęp**

Leśnictwo uważane jest za działalność wielofunkcyjną, mającą ekonomiczny, ekologiczny i społeczny wpływ na społeczeństwo, pomnażającą i zabezpieczającą zarówno rynkowe, jak i nierynkowe wartości lasu. Tym samym las jest jednocześnie ważnym elementem środowiska, kultury i wychowania społecznego, a także istotnym ogniwem gospodarki narodowej, które dostarcza surowca do wielu innych gałęzi, np. przemysłu meblarskiego, włókienniczego czy budownictwa, oraz wytwarza szereg miejsc pracy. W roku 2009 w Lasach Państwowych zatrudnionych było ponad 25 tys. pracowników. Traktując las jako jednostkę w łańcuchu gospodarki narodowej, od której zależy funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw i życie tysięcy ludzi, istotnym problemem jest jego trwałe działanie i rozwój. Z badań Adamowicza [2010] wynika, że Lasy Państwowe, mimo że są niemal jedynym dostawcą drewna na rynku, od lat borykają się z trudnościami ekonomicznymi. By tę sytuację poprawić, Dyrekcja Generalna Lasów Państwowych podejmuje szereg działań. Jednym z nich jest wypracowanie jak najlepszego systemu sprzedaży [Adamowicz 2009]. Do lat dziewięćdziesiątych sprzedaż drewna była scentralizowana i polegała rozdzielaniu surowca drzewnego. W ostatnim dziesięcioleciu XX wieku wprowadzono zasadnicze zmiany, których efektem było wydzielenie komórek marketingowych, zajmujących się dostosowaniem sprzedaży do potrzeb rynku. Opracowano różne formy sprzedaży drewna, np. sprzedaż odręczną (tzw. z wolnej ręki), sprzedaż na zasadach przetargu oraz sprzedaż aukcyjną. Ponadto zaczęto

sprawdzać wiarygodność klientów i dokładnie określać terminy płatności [Adamowicz, Szramka 2003]. Na początku XXI wieku dalej usprawniano sprzedaż drewna poprzez przetargi. W roku 2006 podjęto kolejny odważny krok, którym było wprowadzenie internetowej sprzedaży drewna. W tym celu stworzone zostały dwa portale internetowe. Portal Leśno-Drzewny jest podstawowym narzędziem sprzedaży, natomiast e-drewno jest portalem pomocniczym, utworzonym dla nowych klientów [Adamowicz 2009]. Ta nowa forma sprzedaży miała przynieść szereg korzyści, np. skrócenie czasu zawierania transakcji, kontrolę przebiegu przetargu przez użytkowników oraz poprawę rozliczeń [Wójcik 2000]. Tym samym zmiana systemu sprzedaży miała także wpłynąć na sytuację finansowo-ekonomiczną regionalnych dyrekcji Lasów Państwowych.

Wprowadzenie internetowego systemu sprzedaży drewna dało przesłankę do wykonania analizy porównawczej efektywności działania przed i po jego wdrożeniu. Celem niniejszej pracy była analiza i ocena rentowności finansowej i wydajności gotówkowej Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu. Ocenę przeprowadzono w dwóch podokresach, tj. w latach 2003-2006, czyli w czasie sprzedaży tradycyjnej, oraz w latach 2007-2010, czyli w czasie sprzedaży internetowej. Podjęto także próbę określenia siły i kierunku wpływu polityki sprzedaży na poziom rentowności finansowej jako podstawowego miernika efektywności.

## Material i metody

W pracy wykorzystano dane ze sprawozdań finansowo-gospodarczych (tj. bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych) Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu z lat 2003-2010. Sprawozdania finansowo-gospodarcze z lat 2003-2008 zaczerpnięto z pracy Bilon [2010].

Ostatnie lata przyniosły postęp w rozwoju metod analizy i oceny efektywności. Jednak nadal utożsamiana jest ona z zyskiem lub z nadwyżką wpływów nad wydatkami. Lasy Państwowe nie są nastawione na generowanie jak najwyższego zysku, lecz na pokrycie kosztów realizacji środowiskotwórczych i społecznych funkcji lasu [Adamowicz 2010]. Zatem ocena samego wyniku finansowego jako wielkości bezwzględnej, w tym przypadku nie jest dostateczną podstawą analizy efektywności. Dlatego w niniejszej pracy do jej oceny wykorzystano wskaźniki rentowności, w których wielkość zysku odnosi się do różnych kategorii nakładów. W literaturze przedmiotu panuje pogląd, że podstawowym miernikiem efektywności zaangażowanych kapitałów jest rentowność kapitału własnego, ponieważ niezależnie od branży zdolność akumulowania kapitału przez generowanie zysków jest warunkiem przesądającym, w dłuższej perspektywie, o kontynuowaniu działalności gospodarczej [Dudycz 2001, 2011; Sierpińska, Jachna 2006]. Jako podstawowy miernik oceny efektywności przyjęto rentowność finansową kapitału własnego (*ROE* ang. return on equity). Wskaźnik ten informuje o wielkości zysku netto (*ZN*) przypadającego na jednostkę zaangażowanego kapitału własnego (*KW*):

$$ROE = \frac{ZN}{KW}$$

Tak zdefiniowana rentowność finansowa zależy od przyjętej strategii rozwoju, obejmującej politykę sprzedaży, politykę zagospodarowania majątku i politykę finansową. Zależność tę można przedstawić w postaci równania [Sierpińska, Jachna 2006]:

$$ROE = ROS \cdot TAT \cdot ER = \frac{ZN}{PS} \cdot \frac{PS}{AO} \cdot \frac{AO}{KW}$$

gdzie:

*ZN* – zysk netto,

*KW* – kapitał własny,  
*PS* – przychody ze sprzedaży,  
*AO* – aktywa (pasywa) ogółem.

Tym samym uzyskujemy model, w którym analizie poddaje się oprócz wskaźnika podstawowego, także trzy inne czynniki wpływające na rentowność kapitału własnego, czyli zysk zawarty w każdej złotówce przychodów ze sprzedaży – rentowność sprzedaży (*ROS*), efektywność wykorzystania aktywów jednostki – rotację aktywów (*TAT*), poziom kapitałów własnych skierowanych na finansowanie aktywów przedsiębiorstwa – mnożnik kapitałowy (*ER*).

W celu wskazania zależności zachodzących między czynnikami cząstkowymi (*ROS*, *TAT*, *ER*) a wskaźnikiem podstawowym (*ROE*) oraz kwantyfikacji siły i kierunku ich wpływu wykorzystano metodę różnicowania. Metoda ta wymagała wykonania kolejno następujących po sobie działań [Bieniasz i in. 2008]:

– ustalenia odchylenia bezwzględnego wielkości podstawowej:

$$\Delta ROE = ROE_1 - ROE_0$$

gdzie:

$ROE_1$  – rentowność kapitału własnego w okresie sprawozdawczym (badanym),  
 $ROE_0$  – rentowność kapitału własnego w okresie wcześniejszym;

– określenia wpływu zmiany kolejnych czynników cząstkowych na wielkość odchylenia badanego zjawiska:

$$\Delta ROE_{ROS} = (ROS_1 - ROS_0) \cdot TAT_0 \cdot ER_0$$

$$\Delta ROE_{TAT} = ROS_1 \cdot (TAT_1 - TAT_0) \cdot ER_0$$

$$\Delta ROE_{ER} = ROS_1 \cdot TAT_1 \cdot (ER_1 - ER_0)$$

gdzie indeksy 0 i 1 oznaczają kolejne okresy sprawozdawcze.

– ustalenia siły i kierunku wpływu zmian czynników na stopę zwrotu z kapitału własnego.

W celu uzyskania bardziej obiektywnej oceny efektywności działania systemu sprzedaży drewna analizę rentowności uzupełniono o analizę wydajności środków pieniężnych. Zastosowanie tej grupy wskaźników wydaje się być szczególnie uzasadnione w ocenie działalności leśnej, ponieważ to właśnie utrzymanie gotówki na właściwym poziomie pozwala na trwałe funkcjonowanie jednostki oraz na sprawną zapłatę za niezbędne wydatki. W niniejszej analizie wydajności gotówkowej wykorzystano następujące wskaźniki [Bieniasz, Gołaś 2007]:

– wydajność gotówkową sprzedaży:

$$WGS = \frac{GDO}{PSN}$$

– wydajność gotówkową zysku:

$$WGZ = \frac{GDO}{ZDG}$$

– wydajność majątku:

$$WGA = \frac{GDO}{AO'}$$

gdzie:

*GDO* – gotówka z działalności operacyjnej,  
*PSN* – sprzedaż netto,

ZDG – zysk z działalności gospodarczej,

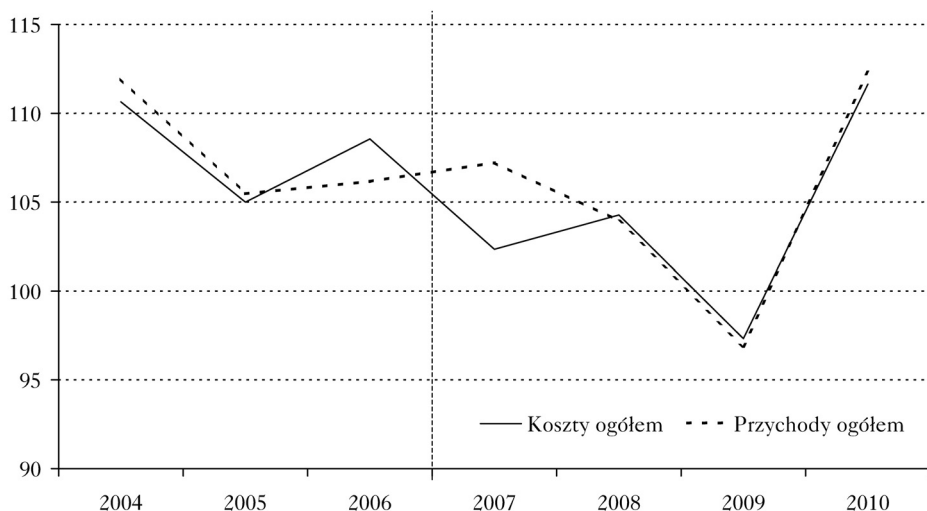
AO' – średnia wartość majątku ogółem.

Zaprezentowane wskaźniki przedstawiają relację gotówki wygosparowanej na działalności operacyjnej do obrotu, zysku z działalności gospodarczej i posiadanego majątku, tym samym odzwierciedlają efektywność zużycia czynników produkcji i zaangażowanego majątku.

## Wyniki

W latach 2003-2006 w Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu tylko w roku 2006 poniesiona była strata, która wyniosła 1,5 mln zł. Sytuacja ta spowodowana była przewagą poniesionych kosztów nad wypracowanymi przychodami. W tym roku koszty rosły szybciej (o prawie 9%) niż przychody, które wzrosły zaledwie o 6% (ryc.). Większy przyrost kosztów spowodowany był nakładami związanymi z wdrożeniem nowego systemu sprzedaży. W pozostałych latach tego podokresu w RDLP w Poznaniu generowany był zysk, który wahał się od 800 tys. zł w roku 2003 do 5 mln zł w 2005. W latach 2007-2010, tj. po wprowadzeniu sprzedaży internetowej, rokrocznie wypracowywany był dodatni wynik finansowy, który wahał się od 9,8 mln zł w 2009 do 12,7 mln zł w roku 2010. Miały na to wpływ zmiany wypracowywanych przychodów i ponoszonych kosztów. W latach 2008-2010 ich zmiany zachodziły w tym samym kierunku (ryc.). Odminną sytuację obserwuje się w roku 2007 roku, kiedy to przychody wzrosły o 7% w stosunku do roku poprzedniego, a wartość kosztów spadła o 2%, co pozwoliło osiągnąć zysk na poziomie 11,9 mln zł.

Wypracowywany wynik finansowy przekładał się na wielkość wskaźników rentowości finansowej. W okresie sprzedaży tradycyjnej rentowność finansowa wahała się od 0,5% w roku 2003 do 2,6% w roku 2005. Jedynie w roku 2006 obserwuje się deficytowość na poziomie -0,8%, która spowodowana była poniesioną stratą, wskutek szybszego wzrostu kosztów. W latach 2007-2010 rentowność finansowa zwiększyła się prawie dwukrotnie i wahała się od 4,1% w 2009 roku do 5,7% w 2007 (tab. 1). Należy podkreślić, iż te korzystne zmiany w RDLP w Poznaniu nastąpiły w okresie światowej stagnacji gospodarczej.



Ryc.

Dynamika kosztów i przychodów ogółem w latach 2003-2010  
Dynamics of cost and total revenue in years 2003-2010

Na kształtowanie się rentowności finansowej RDLP w Poznaniu w całym okresie badawczym decydujący wpływ miała rentowność sprzedaży. Siła tego wpływu, mierzona jako udział odchylenia bezwzględnego wskaźnika cząstkowego w łącznym odchyleniu bezwzględnym wskaźnika podstawowego, wahała się od 53,4% do 98,7%. Największy i jednocześnie negatywny wpływ rentowności sprzedaży obserwuje się w roku 2006. Tego zjawiska nie wyhamowało nawet przyśpieszenie rotacji aktywów (o 0,02), której poprawa w lasach ze względu na specyfikę działalności jest bardzo trudna, oraz zwiększenie siły dźwigni finansowej (0,05) (tab. 2). Natomiast największy pozytywny wpływ *ROS* na *ROE* obserwuje się w roku 2007, kiedy to rentowność finansowa wzrosła o 6,5 punktu procentowego. Rentowność sprzedaży wzrosła wówczas o 4,7 punktu procentowego, a jej wpływ wyniósł 97%. W tym roku poprawa wskaźnika podstawowego (*ROE*) była spowolniona przez pozostałe dwa czynniki.

W latach 2008-2009 rentowność finansowa w RDLP w Poznaniu obniżyła się (tab. 2). Na tę sytuację wpływ miała niższa rentowność sprzedaży, która obniżyła się o 0,3 punktu procentowego w roku 2008 i o dalsze 0,4 punktu procentowego w roku 2009. Siła wpływu tego czynnika w tym okresie zdecydowanie się zmniejszyła, ale nadal pozostała ona czynnikiem decydującym. Tym samym na coraz niższy poziom rentowności finansowej większy wpływ miały rotacja majątku (siła wpływu odpowiednio 12% i 26%) oraz struktura kapitału (siła wpływu odpowiednio 11,5% i 20%). W tych latach wszystkie analizowane czynniki oddziaływały na *ROE* negatywnie. Na taki kierunek zmian zarówno wskaźnika podstawowego, jaki i wskaźników cząstkowych wpływ miała pogłębiająca się recesja gospodarcza w kraju i na świecie. W roku 2010 obserwuje

Tabela 1.

Analiza rentowności finansowej RDLP w Poznaniu w latach 2003-2010  
Profitability analysis of the RDSF in Poznan in years 2003-2010

Rok	<i>ROE</i> [%]	<i>ROS</i> [%]	<i>TAT</i>	<i>ER</i>
2003	0,50	0,35	1,12	1,25
2004	2,30	1,56	1,12	1,31
2005	2,61	1,90	1,04	1,32
2006	-0,82	-0,56	1,06	1,37
2007	5,70	4,06	1,03	1,37
2008	5,13	3,75	1,02	1,35
2009	4,11	3,35	0,96	1,28
2010	5,06	3,94	0,96	1,34

Tabela 2.

Wpływ rentowności sprzedaży, rotacji aktywów i struktury kapitału na rentowność kapitału własnego  
Influence of the return on sales, the asset turnover and the structure of capital on the profitability

Rok	Odchylenie bezwzględne			Wpływ zmiany czynników na wielkość odchylenia <i>ROE</i>			Siła wpływu na <i>ROE</i> [%]			
	$\Delta ROS$	$\Delta TAT$	$\Delta ER$	$\Delta ROE$	$\Delta ROE_{ROS}$	$\Delta ROE_{TAT}$	$\Delta ROE_{ER}$	<i>ROS</i>	<i>TAT</i>	<i>ER</i>
2004	1,21	0,00	0,06	1,80	1,69	0,01	0,12	92,6	0,6	6,8
2005	0,33	-0,08	0,01	0,31	0,49	0,20	0,02	69,1	28,0	2,9
2006	-2,46	0,02	0,05	-3,43	3,39	0,02	0,03	98,7	0,5	0,8
2007	4,62	-0,03	-0,01	6,52	6,74	0,18	0,03	97,0	2,6	0,4
2008	-0,31	-0,01	-0,02	-0,57	0,43	0,07	0,07	76,4	12,1	11,5
2009	-0,40	-0,06	-0,07	-1,03	0,55	0,27	0,21	53,4	26,3	20,3
2010	0,59	0,00	0,05	0,95	0,73	0,02	0,20	76,8	1,8	21,4

się poprawę rentowności finansowej o 0,95 punktu procentowego. Sytuacja ta była następstwem: poprawy rentowności sprzedaży (o 0,6 punktu procentowego), która spowodowana była wzrostem zysku o prawie 30% i przychodów ze sprzedaży o 10%, oraz wykorzystania zjawiska dźwigni finansowej poprzez zwiększenie zadłużenia o 25%.

Przeprowadzone badania pokazują, że na rentowność kapitału własnego w RDLP w Poznaniu w całym badanym okresie największy wpływ miała rentowność sprzedaży. Wskazuje to, że RDLP w Poznaniu koncentruje swoje zarządzanie na polityce sprzedaży, czego potwierdzeniem jest ciągłe udoskonalanie systemu sprzedaży. Takie działanie wynika ze specyfiki prowadzonej działalności, ponieważ lasy nie mogą w znacznym stopniu zwiększyć rotacji aktywów, a zjawisko dźwigni finansowej jest wykorzystywane tylko doraźnie i to w takim zakresie, by zachować zasadę samofinansowania.

Ocena efektywności działania RDLP w Poznaniu została uzupełniona o analizę wydajności gotówkowej. Zgodnie założeniami do oceny wydajności gotówki wykorzystano trzy mierniki oparte na operacyjnych przepływach środków pieniężnych (tab. 3). Wielkość wskaźnika wydajności sprzedaży produktów w badanym okresie wahała się na poziomie 0,1-0,2. Sytuację tę należy ocenić jako pozytywną, ponieważ oznacza to, że wypracowane przychody ze sprzedaży w RDLP w Poznaniu mają pokrycie we wpływach z działalności operacyjnej.

Wskaźnik wydajności gotówkowej aktywów pokazuje, ile środków pieniężnych wypracowano z 1 zł posiadanego majątku. RDLP w Poznaniu wypracowuje 1-2 gr środków pieniężnych z działalności operacyjnej. Osiągnięte wielkości nie są wprawdzie dość wysokie, ale uwzględniając specyfikę działalności leśnej, można uznać za zadawalające, ponieważ zaangażowane w działalność środki gospodarcze wypracowują gotówkę niezbędną do pokrycia bieżących wydatków. Wskaźnik wydajności zysku w badanych okresach był zróżnicowany (tab. 3). W okresie sprzedaży tradycyjnej wydajność gotówkowa była wyższa (z wyjątkiem roku 2006) w porównaniu z okresem sprzedaży internetowej i wahała się od 60 w roku 2004 do 9 w roku 2005. W latach 2007 i 2008 wskaźnik ten wynosił odpowiednio 3,7 i 5,7. Uzyskane wyniki wskazują, że w RDLP w Poznaniu memoriałowy zysk miał pokrycie w gotówce wypracowywanej w działalności podstawowej. Wyjątkiem była sytuacja w roku 2006, kiedy to poniesiono stratę i wydajność gotówkowa wyniosła -36. Oznacza to, że mimo poniesionej straty RDLP w Poznaniu posiadało gotówkę.

Uogólniając, można stwierdzić, że wydajność gotówki w RDLP w Poznaniu, szczególnie w odniesieniu do majątku i przychodów ze sprzedaży, utrzymywała się na dość niskim poziomie, jednak przez cały okres badawczy poziom ten był stabilny. Taka sytuacja zapewnia RDLP w Poznaniu pokrycie bieżących wydatków wpływami z działalności podstawowej, a tym samym trwałe funkcjonowanie.

## Podsumowanie

Ocena efektywności ekonomicznej może być przeprowadzona w różny sposób. Odnosząc się do specyfiki działalności leśnej, która z jednej strony musi być prowadzona na podstawie rachunku ekonomicznego oraz zgodnie z zasadą samofinansowania [Buraczewski, Grygier 2011], a z drugiej

**Tabela 3.**

Wydajność gotówkowa RDLP w Poznaniu w latach 2003-2008  
Performance cash RDSF in Poznan in years 2003-2008

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
WGS	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
WGZ	60,5	9,0	10,1	-36,5	3,7	5,7
WGA	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2

strony musi zachować zasady ochrony i trwałości lasów, uznano, że właściwymi miarami oceny efektywności działania RDLP są rentowność finansowa oraz wydajność gotówkowa, które pokazują zdolność jednostki do generowania memoriałowego zysku oraz sprawność wypracowania gotówki z działalności operacyjnej.

W Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Poznaniu w latach 2007-2009, tj. po wprowadzeniu nowego systemu sprzedaży drewna, mimo ogólnego spowolnienia gospodarczego, rentowność finansowa zwiększyła się prawie dwukrotnie w porównaniu z wcześniejszym okresem i kształtowała się w granicach 4,1-5,7%. Największy wpływ na nią miała polityka sprzedaży, co potwierdza słuszność podjętej decyzji odnośnie wdrożenia nowego systemu sprzedaży. Znaczenie polityki gospodarowania majątkiem oraz polityki finansowej jest zdecydowanie mniejsze. Tłumaczyć to można specyfiką działalności leśnej oraz koniecznością zachowania zasady samofinansowania.

Wydajność gotówkowa w RDLP w Poznaniu po roku 2007, mimo trudnej sytuacji gospodarczej na rynku, została utrzymana na co prawda niskim, ale stabilnym poziomie. Oznacza to, że jednostka wykazuje zdolność generowania zarówno gotówki z działalności podstawowej, jak również zysku z tej sfery działalności. Tym samym, na podstawie przeprowadzonej analizy, można wnioskować, że wdrożenie nowego systemu sprzedaży było właściwą decyzją, która zapewni trwałé działanie i dalszy rozwój badanego podmiotu.

## Literatura

- Adamowicz K. 2009. Zmiany popytu na sortymenty wielkowymiarowe sosnowe na terenie Regionalnej Dyrekcji Lasów Państwowych w Zielonej Górze w latach 1995-2005. *Leśne Prace Badawcze* 70 (4): 407-410.
- Adamowicz K. 2010. Cenowa elastyczność popytu na drewno na pierwotnym lokalnym rynku drzewnym w Polsce. *Sylwan* 154 (2): 130-138.
- Adamowicz K., Szramka H. 2003. Ewolucja zasad sprzedaży drewna w państwowych gospodarstwach leśnych Lasów Państwowych po drugiej wojnie światowej. *Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu*.
- Bieniasz A., Czerwińska-Kayzer D., Gołaś Z. 2008. Przyczynowo-skutkowa analiza rentowności przedsiębiorstw. *Rachunkowość* 7: 17-20.
- Bieniasz A., Gołaś Z. 2007. Płynność finansowa gospodarstw rolnych w aspekcie przepływów pieniężnych i strategii zarządzania kapitałem obrotowym. *Wyd. Akademii Rolniczej w Poznaniu*.
- Bilon I. 2010. Ocena sytuacji finansowej Lasów Państwowych przed i po wprowadzeniu internetowego systemu sprzedaży drewna. Praca magisterska. Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu.
- Buraczewski A., Grygier P. 2011. Koszty gospodarki leśnej oraz potrzeba i kierunki ich racjonalizacji. Materiały z Zimowej Szkoły Leśnej przy IBL, Sękocin Stary.
- Dudycz T. 2001. Pomiar efektywności przedsiębiorstwa w stosunku do zainwestowanego kapitału. *Rachunkowość* 4: 242-248.
- Dudycz T. 2011. Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami. *Wyd. Indygo Zahir Media*. Wrocław.
- Sierpińska M., Jachna T. 2006. Ocena przedsiębiorstw według standardów światowych. *Wyd. Naukowe PWN*, Warszawa.
- Wójcik A. 2000. Zawarcie umowy w drodze przetargu. *Kantor Wydawniczy Zakamycze*, Kraków.

## SUMMARY

### Economic efficiency of wood sales system on the example of the Regional Directorate of the State Forests in Poznań

The paper presents an analysis and evaluation of economic efficiency of the of the Regional Directorate of the State Forests in Poznań (RDSF in Poznań). Research period covered the years 2003-2010 and it was divided into two subperiods: the traditional sales period and the online wood sales period. In this paper the economic efficiency was measured by indicators

of profitability and cash performance. The DuPont model and the method of differentiation were used to present factors influencing the profitability.

The study shows that after the introduction of the online sales of wood the financial profitability has doubled, despite the deepening economic crisis. The financial profitability was influenced by three factors: return on sales, asset turnover and capital multiplier. However, in both subperiods the profitability of the net sales had the biggest impact, which means that RDSF in Poznań applies prudent policy of selling, which is demonstrated in improving the system of wood sales and the precise cost control. Moreover the cash performance analysis shows that RDSF in Poznań has ability to generate cash from core activity which is needed to cover necessary expenditure.