

STRATEGIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM OBROTOWYM W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY ROLNO-SPOŻYWCZEJ NA TERENIE DOLNEGO ŚLĄSKA

Irena Kropsz

Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa,
Akademia Rolnicza we Wrocławiu

Wstęp

Skuteczne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jest jednym z najważniejszych zadań stojących przed firmami, które chcą funkcjonować na konkurencyjnym rynku. Działalność gospodarcza niezerwalnie wiąże się z pozyskiwaniem zasobów oraz zbywaniem ich. Istotne znaczenie ma możliwość szybkiej zamiany składników majątkowych na gotówkę. Informacje, które pozwalają przewidzieć kłopoty finansowe, stały się bardzo cenne dla przedsiębiorców, gdyż mogą chronić firmy przed bankructwem. Niezbędna jest więc umiejętność racjonalnego zarządzania majątkiem, a w szczególności składnikami majątku obrotowego [GOŁĘBIEWSKA 2005].

Aby utrzymać w przedsiębiorstwie na przykład odpowiedni poziom aktywów, które szybko można zamienić na gotówkę w celu spłaty potencjalnych zobowiązań krótkoterminowych, powinno się stworzyć odpowiednią strategię finansową firmy. W oparciu o taką strategię wyznacza się właściwą strukturę bieżących aktywów i źródeł ich finansowania. Strategie zarządzania kapitałem obrotowym, w których zakłada się różne proporcje aktywów obrotowych i zobowiązań krótkoterminowych oraz w konsekwencji różne poziomy ryzyka, przedstawiono na rys. 1.

Strategia agresywna polega na dużym udziale zobowiązań krótkoterminowych w finansowaniu firmy oraz na minimalizacji posiadanych aktywów obrotowych, zwłaszcza środków pieniężnych, należności i zapasów. **Strategia konserwatywna** sprowadza się do utrzymania wysokiego poziomu aktywów obrotowych, w tym środków pieniężnych, należności i zapasów oraz do finansowania przez zobowiązania długoterminowe. **Strategia umiarkowana** jest pośrednią między dwiema wcześniej wymienionymi [RUTKOWSKI 2003].

| Strategia zarządzania; Management strategy | | | |
|--|--|---|---|
| Aktywami; Assets | | Pasywami; Liabilities | |
| Agresywna Aggressive | Konserwatywna Conservative | Agresywna Aggressive | Konserwatywna Conservative |
| Aktywa obrotowe Circulating assets 25% | Aktywa obrotowe Circulating assets 50% | Zobowiązania krótko- terminowe; Short- term obligation 50% | Zobowiązania krótko- terminowe; Short- term obligation 15% |
| Aktywa trwałe Durable assets 75% | | | Zobowiązania długo- terminowe; Long- term obligation 50% |
| | Aktywa trwałe Durable assets 50% | Zobowiązania długo- terminowe Long-term obligation 15% | Kapitał własny Own capital 35% |
| Kapitał własny Own capital 35% | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [RUTKOWSKI 2003]; Source: own study according to: [RUTKOWSKI 2003]

Rys. 1. Strategia zarządzania
Fig. 1. Management strategy

Cel, zakres i metody badań

Uwzględniając szczególnie znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza branży rolno-spożywczej dla rozwoju rolnictwa, za cel opracowania przyjęto poznanie strategii zarządzania kapitałem obrotowym wybranych przedsiębiorstw branży rolno-spożywczej na terenie Dolnego Śląska.

Zakres pracy obejmował analizę sytuacji majątkowo-kapitałowej badanych przedsiębiorstw na podstawie zebranych informacji w bilansie, uwzględniając szczególnie majątek obrotowy oraz zobowiązania krótkoterminowe. Przedmiot badań stanowiły przedsiębiorstwa branży rolno-spożywczej, działające na terenie Dolnego Śląska, umiejscowione na obszarze gmin wiejskich oraz miejsko-wiejskich. Zakres czasowy badań obejmował lata 2002–2004.

Dobór obiektów do badań został przeprowadzony w sposób celowy, między innymi w oparciu o bazy podmiotów gospodarki narodowej, posiadające numer KRS na terenie Dolnego Śląska. Za kryterium celu przyjęto położenie gminy na

terenie województwa dolnośląskiego, wiejski charakter gminy oraz dostępność danych źródłowych z Krajowego Rejestru Sądowego. Stosując te kryteria ostatecznie wybrano 8 gmin. W dalszej kolejności dokonano wyboru przedsiębiorstw. Kryterium celu stanowiło usytuowanie przedsiębiorstwa na terenie gminy wiejskiej lub obszaru wiejskiego gminy miejsko-wiejskiej. Kolejnym założeniem było prowadzenie przedsiębiorstwa branży rolno-spożywczej, dostępność danych z KRS oraz klasa uwzględniająca wielkość zatrudnienia. Ostatecznie badaniom poddano 9 przedsiębiorstw w trzech grupach docelowych. Kryterium podziału stanowiła liczba zatrudnionych. Klucz podziału badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1; Table 1

Klucz podziału badanych przedsiębiorstw
Division key of studied enterprises

| Przedsiębiorstwa według liczby zatrudnionych osób Enterprise according to the number of employed persons | | |
|---|----------------------------|------------------------------|
| Do 9; To 9 | od 10 do 49; from 10 to 49 | od 50 do 250; from 50 to 250 |
| Grupa A; Group A | grupa B; group B | grupa C; group C |
| A1 – 9 | B1 – 14 | C1 – 72 |
| A2 – 9 | B2 – 36 | C2 – 100 |
| | B3 – 43 | C3 – 129 |
| | | C4 – 191 |

Źródło: badania własne; Source: own survey

Materiały źródłowe zebrano w oparciu o metodę sprawozdania finansowego z zarchiwizowanych akt w Sądzie Rejonowym dla Wrocławia – Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego na podstawie numerów KRS analizowanych przedsiębiorstw¹.

Zbrane materiały opracowano stosując metodę opisową do interpretacji uzyskanych wyników oraz metodę porównawczą. Materiały przeanalizowane za pomocą metody porównawczej pozwalają porównać badane obiekty pod względem stosowanej strategii zarządzania kapitałem obrotowym w okresie od 2002–2004 roku oraz dodatkowo porównując badane przedsiębiorstwa. Opracowane dane zestawiono stosując technikę tabelaryczną [KOPEĆ 1983].

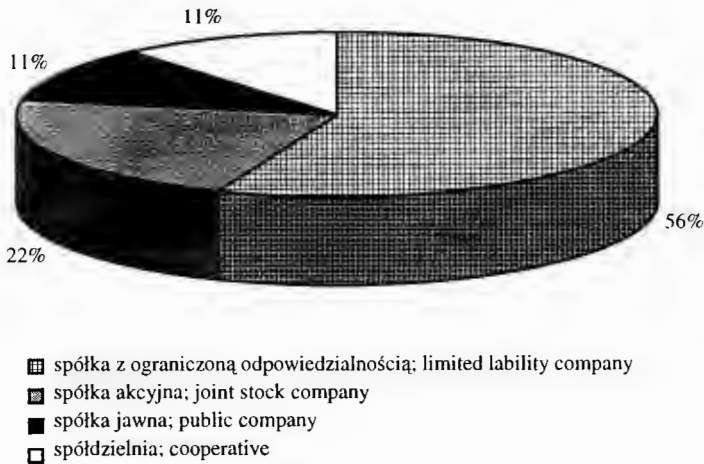
Wyniki badań

Na wstępie dokonano charakterystyki badanych przedsiębiorstw. Strukturę badanych podmiotów ze względu na formę organizacyjno-prawną przedstawiono na rys. 2. Największy udział, bo aż 56%, stanowią spółki z ograniczoną odpowie-

¹ Materiały zebrano w ramach pracy magisterskiej [KLIMEK 2006], wykonywanej pod kierunkiem Ireny Kropsz w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa Akademii Rolniczej we Wrocławiu.

działalnością. Spółki akcyjne tworzą 22% populacji, natomiast spółki jawne oraz spółdzielnie po 11% badanych przedsiębiorstw.

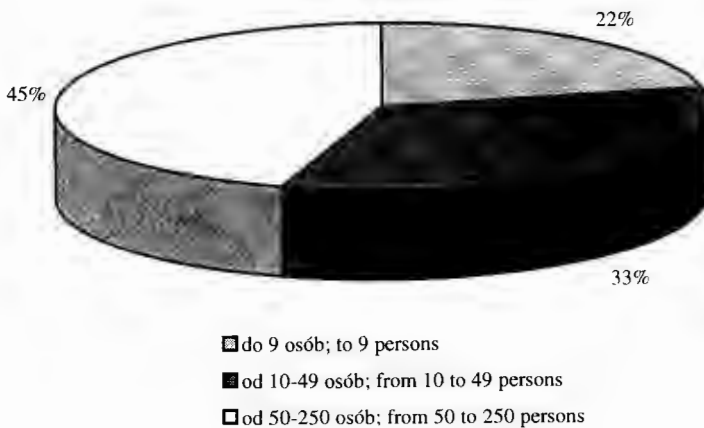
Badane spółki według liczby zatrudnionych osób przedstawiono na rysunku 3. Firmy zatrudniające od 50 do 250 osób miały największy udział w populacji. Natomiast 33% badanych jednostek gospodarczych posiadało od 10 do 49 pracowników. Mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób stanowiły 22% ogółu badanych.



Źródło: badania własne; Source: own survey

Rys. 2. Struktura form własnościowych badanych przedsiębiorstw

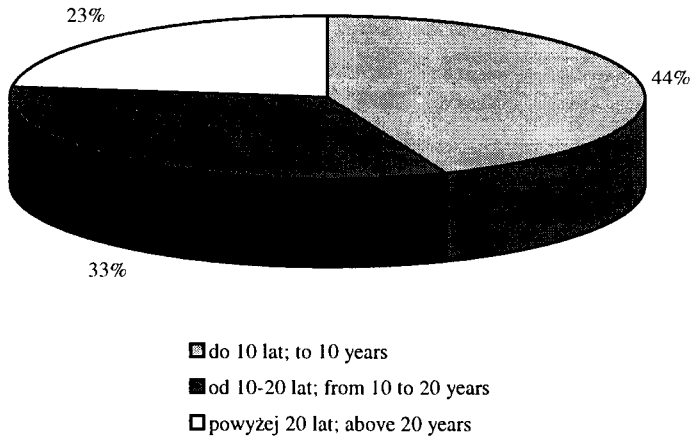
Fig. 2. Structure of possessional forms of studied enterprises



Źródło: badania własne; Source: own survey

Rys. 3. Struktura zatrudnienia badanych przedsiębiorstw

Fig. 3. Structure of the employment in studied enterprises



Źródło: badania własne; Source: own survey

Rys. 4. Okres funkcjonowania badanych przedsiębiorstwa
Fig. 4. Functioning period of studied enterprises

Okres funkcjonowania badanych firm na polskim rynku przedstawiono na rys. 4. Dominującą część tworzą te przedsiębiorstwa, których działalność nie przekraczała 10 lat. Podmioty gospodarcze, których okres funkcjonowania mieścił się w przedziale od 11 do 20 lat stanowiły 23%, natomiast 33% firm działała na rynku polskim 20 lat i dłużej.

W dalszej kolejności podjęto analizę strategii majątkowo-finansowej wybranych do badań przedsiębiorstw. Odrębnie analizowano aktywa obrotowe i zobowiązania krótkoterminowe, określając strategie zarządzania aktywami i pasywami w poszczególnych podmiotach.

Strategie finansowe zarządzania aktywami stosowane przez badane przedsiębiorstwa branży rolno-spożywczej przedstawiono w tabeli 2. Z danych wynika, że mikroprzedsiębiorstwa A1, A2, firmy małe B1, B2 oraz średnie C1, C2 stosowały konserwatywną strategię zarządzania aktywami. Charakteryzuje się ona wysokim poziomem aktywów obrotowych. Utrzymywanie nadmiernego stanu aktywów obrotowych w relacji do zobowiązań krótkoterminowych jest uzasadnione długim okresem obrotu gotówką. Odpowiada to względnie długiemu okresowi obrotu zapasami i należnościami oraz względnie krótkiemu okresowi spłaty zobowiązań. Taka ostrożność była wymuszona dużymi bieżącymi wydatkami oraz niską stopą zwrotu prowadzonej działalności gospodarczej. Stosowanie przez badane podmioty gospodarcze konserwatywnej strategii zarządzania aktywami świadczy o tym, że przedsiębiorstwa minimalizują ryzyko funkcjonowania na rynku.

Natomiast strategia agresywnego zarządzania aktywami stosowana była przez przedsiębiorstwa B3, C3 i C4. Cechuje się ona utrzymywaniem niskiego poziomu aktywów obrotowych. Zarządzanie takie można prowadzić, jeżeli okres obrotu gotówką jest krótki. Krótka bowiem okres obrotu gotówką odpowiada jednocześnie krótkiemu okresowi obrotu zapasami i należnościami oraz długim okresie spłaty zobowiązań. Firmy stosujące taką strategię powinny ponosić stosunkowo niewielkie wydatki bieżące i cechować się wysoką stopą zwrotu. Przedsiębiorstwa, które korzystają z agresywnego sposobu zarządzania aktywami obciążone są dużym ryzykiem ewentualnej utraty płynności finansowej.

Tabela 2; Table 2

Strategia zarządzania aktywami (%)
Strategy of the active bodies management (%)

| Wyszczególnienie* Specification* | Struktura aktywów; Structure of active bodies | | | | | | Strategia zarządzania aktywami Strategy of active bodies management |
|-------------------------------------|---|----|------|----|------|----|--|
| | 2002 | | 2003 | | 2004 | | |
| | AT | AO | AT | AO | AT | AO | |
| A1 | 45 | 55 | 36 | 64 | 39 | 61 | SK |
| A2 | 60 | 40 | 45 | 55 | 44 | 56 | SK |
| B1 | 9 | 91 | 35 | 65 | 39 | 61 | SK |
| B2 | 20 | 80 | 23 | 77 | 20 | 80 | SK |
| B3 | 72 | 28 | 71 | 29 | 100 | 0 | SA |
| C1 | 18 | 82 | 30 | 70 | 32 | 68 | SK |
| C2 | 49 | 51 | 48 | 52 | 52 | 48 | SK |
| C3 | 83 | 17 | 86 | 14 | 96 | 4 | SA |
| C4 | 75 | 25 | 72 | 28 | 67 | 33 | SA |

AT aktywa trwałe; durable assets

AO aktywa obrotowe; circulating assets

SK strategia konserwatywna; conservative strategy

SA strategia agresywna; aggressive strategy

* objaśnienia jak w tab. 1; explanations see Tab. 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [KLIMEK 2006]; Source: own study according to: [KLIMEK 2006]

Tabela 3; Table 3

Strategia zarządzania pasywami (%)
Strategy of the liabilities' management (%)

| Wyszczególnienie* Specification* | Struktura pasywów; Structure of liabilities | | | | | | | | | Strategia zarządzania pasywami; Strategy of liabilities' management |
|-------------------------------------|---|----|------|------|----|------|------|----|------|---|
| | 2002 | | | 2003 | | | 2004 | | | |
| | ZK | ZD | KW | ZK | ZD | KW | ZK | ZD | KW | |
| A1 | 296 | 21 | -217 | 242 | 10 | -153 | 244 | 0 | -144 | SK |
| A2 | 8 | 0 | 92 | 11 | 3 | 87 | 30 | 0 | 70 | SK |
| B1 | 21 | 0 | 79 | 4 | 17 | 79 | 20 | 5 | 75 | SK |
| B2 | 21 | 0 | 79 | 18 | 0 | 82 | 24 | 0 | 76 | SK |
| B3 | 57 | 8 | 35 | 58 | 8 | 34 | 46 | 6 | 49 | SA |
| C1 | 50 | 4 | 47 | 17 | 3 | 81 | 22 | 0 | 78 | SA |
| C2 | 46 | 10 | 44 | 55 | 13 | 32 | 50 | 12 | 38 | SA |
| C3 | 34 | 1 | 65 | 47 | 4 | 49 | 0 | 2 | 98 | SK |
| C4 | 7 | 0 | 93 | 4 | 0 | 96 | 9 | 0 | 91 | SK |

ZK zobowiązania krótkoterminowe; short-term obligation

ZD zobowiązania długoterminowe; long-term obligation

KW kapitał własny; own capital

SK strategia konserwatywna; conservative strategy

SA strategia agresywna; Aggressive strategy

* objaśnienia jak w tab. 1; explanations see Tab. 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [KLIMEK 2006]; Source: own study according to: [KLIMEK 2006]

Informacje na temat stosowanych przez badane przedsiębiorstwa strategii zarządzania pasywami przedstawiono w tabeli 3. Jak wynika z danych, podmioty gospodarcze oznaczone symbolem B3, C1, C2 chętniej stosowały metodę agresywnego zarządzania pasywami. Charakteryzuje się ona względnie wysokim poziomem krótkoterminowych zobowiązań. Strategia ta może być realizowana w firmach charakteryzujących się krótkim okresem obrotu gotówką. Odpowiada to względnie krótkiemu okresowi obrotu zapasami i należnościami oraz długiemu okresowi spłaty zobowiązań. Taka struktura finansowania może być utrzymywana, kiedy odsetki od zobowiązań krótkoterminowych są niższe niż odsetki od zobowiązań długookresowych. Przedsiębiorstwa stosujące agresywną strategię zarządzania pasywami charakteryzują się dużym ryzykiem i relatywnie wysoką stopą zwrotu.

Tabela 4: Table 4

Strategia zarządzania przedsiębiorstw
Strategy of the enterprise management

| Wyszczególnienie* Specification* | Strategia zarządzania w latach 2002–2004 Strategy of the management in years 2002 to 2004 | | Strategia zarządzania Strategy of the management |
|-------------------------------------|--|-----------------------|---|
| | aktywami; assets | pasywami; liabilities | |
| A1 | SK | SK | SK |
| A2 | SK | SK | SK |
| B1 | SK | SK | SK |
| B2 | SK | SK | SK |
| B3 | SA | SA | SA |
| C1 | SK | SA | SK-A |
| C2 | SK | SA | SK-A |
| C3 | SA | SK | SA-K |
| C4 | SA | SK | SA-K |

SK strategia konserwatywna; conservative strategy

SA strategia agresywna; aggressive strategy

SK-A strategia konserwatywno-agresywna; conservative-aggressive strategy

SA-K strategia agresywno-konserwatywna; aggressive-conservative strategy

* objaśnienia jak w tab. 1; explanations see Tab. 1

Źródło: badania własne; Source: own survey

W tab. 4 zestawiono łącznie określone strategie zarządzania aktywami i pasywami, określając ogólne strategie majątkowo-finansowe stosowane przez poszczególne podmioty w analizowanych latach 2002–2004. Jak stwierdzono, przedsiębiorstwa bardzo małe i 2 małe (B1, B2) stosowały konserwatywną strategię zarządzania kapitałem obrotowym. Przedsiębiorstwo B3 oraz przedsiębiorstwa średniej wielkości stosowały umiarkowane zarządzanie kapitałem obrotowym, czyli pośrednie pomiędzy zarządzaniem agresywnym i konserwatywnym.

Wnioski

Utrzymanie płynności finansowej jest niezbędne dla zapewnienia przetrwania każdego podmiotu działającego na rynku. Jest to możliwe do osiągnięcia

przez zachowanie właściwych relacji między środkami obrotowymi i zobowiązaniami krótkoterminowymi, a ściślej mówiąc przez utrzymywanie bezpiecznego poziomu kapitału obrotowego netto. Analiza badanych przedsiębiorstw oraz ocena poziomu kapitału obrotowego pozwoliła sformułować następujące wnioski:

1. Wśród analizowanych przedsiębiorstw dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjne stanowiąc ponad 3/4 wszystkich.
2. Pod względem zatrudnienia dominowały podmioty średnie, zatrudniające od 50–250 pracowników, a następnie małe, zatrudniające od 10–49 osób. Największy udział stanowiły przedsiębiorstwa działające do 10 lat.
3. Przedsiębiorstwa mikro i małe stosowały konserwatywne zarządzanie aktywami i pasywami. Tylko w 33% ogółem badanych firm odnotowano strategię agresywną. Zaistniała sytuacja świadczy o tym, że te właśnie minimalizowały ryzyko funkcjonowania na rynku.
4. Średnie podmioty gospodarcze, zatrudniające od 50–250 osób, stosowały strategię zarządzania umiarkowaną (konserwatywno-agresywną, czyli konserwatywną strategię zarządzania aktywami oraz agresywną strategię zarządzania pasywami oraz agresywno-konserwatywną, w odwrotnej relacji niż poprzednia).

Literatura

GOŁEBIEWSKA M. 2005. *Strategie finansowe przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych. Prace Wydziału Nauk Przyrodniczych, Seria B 58: 146–152.

KLIMEK 2006. *Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa na terenie Dolnego Śląska na przykładzie branży rolno-spożywczej*. Praca magisterska. AR we Wrocławiu.

KOPEĆ B. 1983. *Metodyka badań ekonomicznych w gospodarstwach rolnych*. Wyd. Akademii Rolniczej, Wrocław: 283 ss.

RUTKOWSKI A. 2003. *Zarządzanie finansami*. PWE, Warszawa: 508 ss.

Słowa kluczowe: strategie zarządzania, kapitał obrotowy, przedsiębiorczość, obszary wiejskie, Dolny Śląsk

Streszczenie

Badania przeprowadzono na terenie Dolnego Śląska i obejmują analizę za lata 2002–2004. Główną przyczyną upadłości małych i średnich przedsiębiorstw jest utrata płynności finansowej, nie zaś ponoszenie przez nie strat. Przedsiębiorstwa w celu utrzymania płynności finansowej stosują określoną politykę finansową, czyli strategię zarządzania kapitałem obrotowym. Strategia ta może być agresywna, konserwatywna lub umiarkowana. W badanych przedsiębiorstwach mikro i małych stosowano strategię konserwatywną, natomiast podmioty średnie stosowały zarządzanie umiarkowane (konserwatywno-agresywne).

STRATEGIES IN THE MANAGEMENT OF CIRCULATING CAPITAL
IN SELECTED ENTERPRISES OF AGRI-FOOD BRANCH
ON THE TERRAIN OF LOWER SILESIA

Irena Kropsz

Department of Economics and Organization of Agriculture,
Agricultural University, Wrocław

Key words: management strategies, circulating capital, enterprise, country areas, Lower Silesia

Summary

Investigations conducted on the terrain of Lower Silesia covering the analysis for years 2002–2004. The loss of financial fluency is the main cause of the bankruptcy of small and medium enterprises, not meanwhile bears by the losses. Enterprises in the aim of maintenance of financial fluency apply the definite financial politics, that is the strategy of the management the circulating capital. Such strategy may be aggressive, conservative or moderate. The conservative strategy was applied in studied micro and small enterprises, whereas the medium subjects applied the moderate management (conservative-aggressive).

Dr inż. Irena **Kropsz**
Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa
Akademia Rolnicza
Plac Grunwaldzki 24a
50–353 WROCLAW
e-mail: Irena@ekonom.ar.wroc.pl