

Elżbieta Cała

Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej SGGW
i Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach

Ekonomiczne aspekty rozwoju Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1998–2002

Wprowadzenie

Zakłady mięsne w Polsce działają na trudnym rynku: z jednej strony ograniczenie popytu krajowego zostało spowodowane zwolnieniem tempa wzrostu gospodarczego i wzrostem bezrobocia, z drugiej – ograniczony eksport, związany m.in. z małą konkurencyjnością cenową polskiego mięsa na rynkach zagranicznych¹. Firmy produkujące mięso i wędliny ponosiły zwiększone nakłady inwestycyjne na dostosowanie wymogów sanitarno-weterynaryjnych w produkcji do norm unijnych.

Jak wynika z różnych badań², w tych warunkach rynkowych najlepiej radzą sobie zakłady mięsne średniej wielkości.

Do grupy średnich przedsiębiorstw zalicza się te, które w roku poprzednim spełniały jednocześnie następujące warunki:

- 1) przeciętnie zatrudniały mniej niż 250 pracowników,
- 2) osiągały przychody ze sprzedaży towarów nie większe niż 40 mln euro lub gdy suma majątku wykazanego w bilansie na koniec roku poprzedniego nie przekroczyła 27 mln euro.

Warunki powyższe spełnia podmiot badań – Zakład Mięсны „Mościbrody” Sp. z o.o. Siedziba spółki znajduje się na terenie powiatu siedleckiego. Zasięg działalności to teren Polski oraz zagranica.

¹Od połowy 1992 r. UE zwiększyła dopłaty do eksportu swoich przetworów wieprzowych.

²Coroczne rankingi zakładów mięsnych tygodnika *BOSS-Roľnictwo*; badania Fundacji Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Rys historyczny Zakładu Mięsnego „Mościbrody”

Zakład działa od 1996 r., początkowo zajmował się ubojem, rozbiorem zasadniczym oraz hurtem półtusząmi. W grudniu 1997 r. oddano do użytku masarnię i sklep przyzakładowy. Do końca 2002 r. przedsiębiorstwo jest jednozakładowe, rozszerzano jedynie sieć handlową.

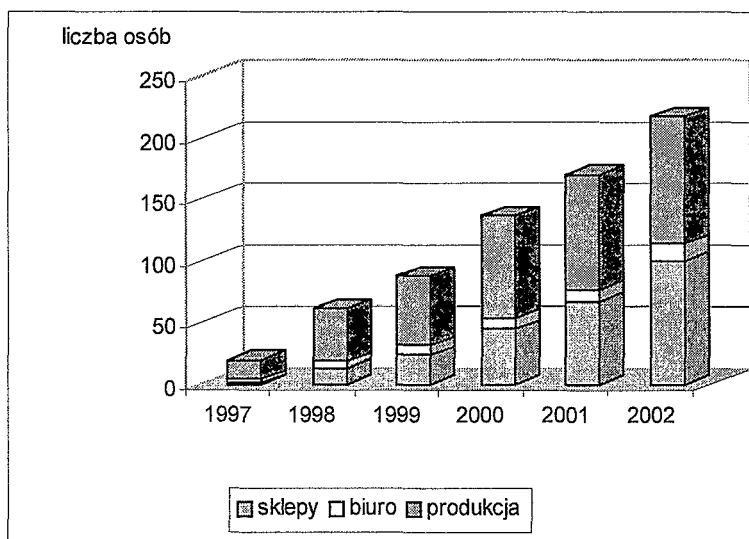
Asortyment produkcji w 1998 r. był wąski, obejmował 20 rodzajów wyrobów, a w kolejnych dwóch latach został podwojony. Od 2001 r. Zakład Mięсны „Mościbrody” wytwarza około trzystu rodzajów wyrobów.

Zakład stał się (od marca 2002 r.) ze spółki jawnej spółką z ograniczoną odpowiedzialnością.

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa pokazują m.in. zmiany w zatrudnieniu, produkcji, rozwoju sieci handlowej, majątku i kapitałach.

Zmiany w zatrudnieniu

W pierwszym pełnym roku działalności Zakładu pracowało w nim 20 osób, już w 1998 r. liczba pracowników wzrosła trzykrotnie, a przez cały badany okres, tj. do końca 2002 r. pracowało 216 osób (wykres 1).

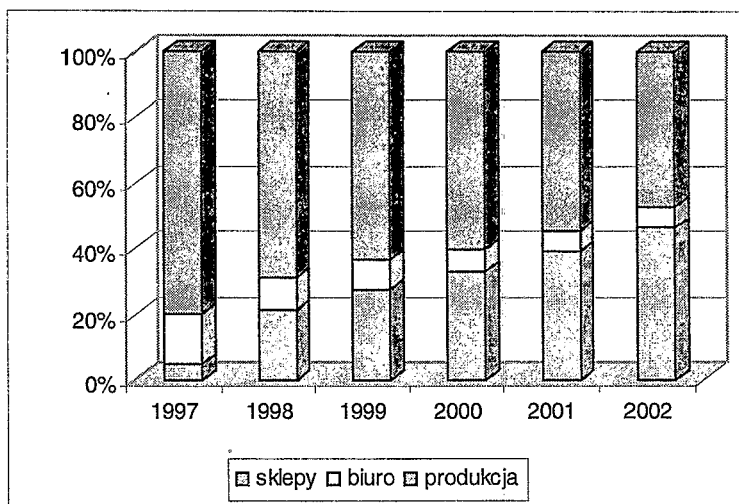


Wykres 1

Zatrudnienie w Zakładzie Mięsnym „Mościbrody”

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Zakładu.

Z analizy struktury zatrudnienia wynika, że zwiększał się udział pracowników dystrybucji w ogólnej liczbie zatrudnionych, a zmniejszał się produkcyjnych (wykres 2).



Wykres 2

Struktura zatrudnienia w Zakładzie Mięsnym „Mościbrody”

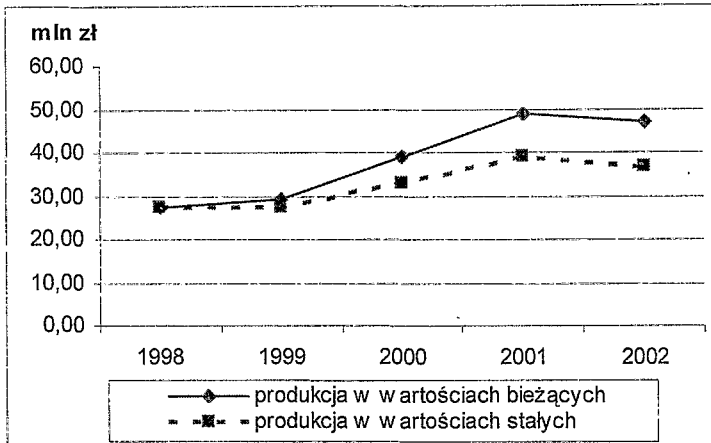
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

W pierwszym badanym roku 80% zatrudnionych stanowili pracownicy produkcyjni, 5% to obsługa sklepu; w ostatnim badanym roku (2002) udziały tych grup są prawie równe (46 i 47%). Pracownicy administracyjno-biurowi stanowią niewielką część zatrudnionych (od 15% w 1997 r. do 6% w ostatnich latach).

Działalność produkcyjna

Zakład Mięсны „Mościbrody” przyjął strategię dywersyfikacji produkcji. Stara się, aby asortyment produkowanych wyrobów zawierał tradycyjne gatunki, do których klienci są już przyzwyczajeni, jak również nowe, pozyskujące stałych odbiorców. Ustawiczna analiza sprzedaży pozwala na ustalenie optymalnych wielkości produkcji poszczególnych gatunków wędlin i mięsa.

W ujęciu wartościowym produkcja w latach 1998–2002 wzrosła prawie o 33% w wartościach stałych. Najlepszym rokiem pod względem wysokości sprzedaży okazał się 2001 r. W 2002 r. wartość sprzedanych towarów zmalała prawie o 6% w stosunku do roku poprzedniego (wykres 3).



Wykres 3

Wielkość produkcji Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w ujęciu wartościowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

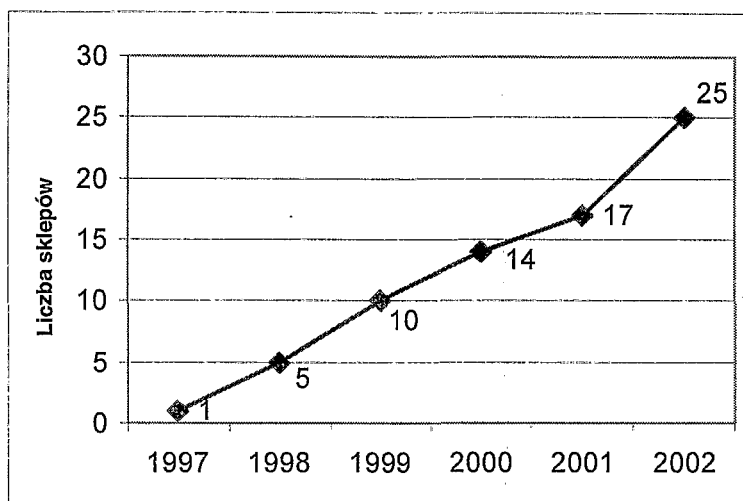
W ujęciu ilościowym produkcja miała tendencję rosnącą w całym okresie funkcjonowania Zakładu. Wahania w dochodach z tytułu sprzedaży towarów i usług wynikały z obniżki cen w branży mięsnej. Okres spadkowy pod względem wartości sprzedaży w 2002 r. w stosunku do 2001 r. charakteryzował się wzrostem produkcji w ujęciu ilościowym. Dynamika zmian ilości produkcji w 2002 r. w stosunku do 2001 r. wynosiła 128,16%.

Dystrybucja towarów

Zakłady Mięsne „Mościbrody” duży nacisk kładą na promocję swoich towarów i kształtowanie wizerunku firmy, szczególnie przy wchodzeniu do segmentu rynku z nowym wyrobem. Z odbiorcami hurtowymi bezpośrednio negocjują przedstawiciele handlowi wykorzystując różne upusty cenowe. Formy promocji firmy to głównie reklama prasowa (prasa lokalna, gazetki marketów, „wrzutki” prasowe regionalne i krajowe), radiowa (lokalne Radio Podlasie) oraz kalendarze, plakaty, pamiątkowe kubki, uczestnictwo w imprezach plenerowych często połączone z degustacjami, odpowiednią oprawą muzyczną, konkursami z nagrodami itp. Zakład znany jest dzięki szeroko stosowanemu sponsoringowi.

Zakłady mają podpisane umowy z sieciami marketów (głównie Geant). W dwóch pierwszych latach najważniejszymi odbiorcami byli hurtownicy. W 2000 r. na podstawie umów z sieciami marketów sprzedano 30% wyrobów

gotowych, odbiorcom indywidualnym i hurtownikom sprzedano 32% wyrobów, a we własnych sklepach 38% wyrobów. W roku 2002 r. w 25 sklepach firmowych sprzedano ponad połowę wyrobów, pozostali odbiorcy to w 15% sieci marketów oraz w 35% odbiorcy indywidualni i hurtownicy (wykres 4).



Wykres 4

Sklepy firmowe Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1997–2002

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

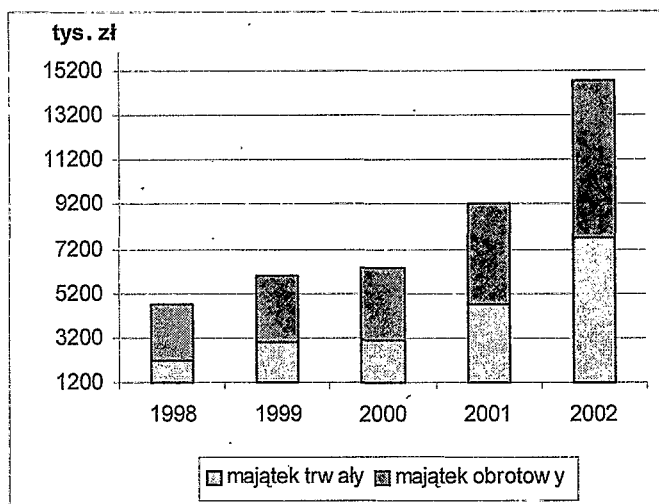
Strategia przedsiębiorstwa doprowadziła do zajęcia dużego, jak na średnie przedsiębiorstwo, segmentu rynku na terenie trzech województw: mazowieckiego, lubelskiego i podlaskiego.

Analiza struktury majątku i źródeł jego finansowania

Stan majątkowy i źródła finansowania przedsiębiorstwa umożliwia analiza pionowa i pozioma bilansu. Struktura majątkowa informuje o sposobie zaangażowania kapitału przedsiębiorstwa, struktura kapitałów informuje o wyposażeniu przedsiębiorstwa w kapitały własne i obciążenia kapitałami obcymi, natomiast powiązania poziome pozwalają na ocenę struktury kapitałowo-majątkowej spółki.

Wskaźniki wyposażenia przedsiębiorstwa w trwałe składniki majątku w istotny sposób zależą od rodzaju branży, technologii wytwarzania i asortymentu wyrobów. W przedsiębiorstwach produkcyjnych dominuje majątek trwały, natomiast w usługowych głównym składnikiem majątku są aktywa obrotowe.

W przedsiębiorstwie „Mościbrody” wartość majątku w okresie 1998–2002 rosła średnio w tempie 34,8% rocznie. Szybsze tempo wzrostu miał majątek trwały – 39,7% rocznie, obrotowy zwiększał się o 10% wolniej. Rozpatrując poszczególne lata należy stwierdzić, że największy przyrost majątku nastąpił w 2002 r.: majątek trwały wzrósł o 63,4%, a majątek obrotowy o 55,8% w stosunku do 2001 r. (wykres 5).



Wykres 5

Wielkość i struktura majątku Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1998–2002 (stan na dzień 31.XII.)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z firmy.

Szczegółowe wskaźniki struktury aktywów – wskaźniki wyposażenia przedsiębiorstwa w środki gospodarcze zawiera tabela 1.

Tabela 1

Udział poszczególnych składników w strukturze majątku Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1998–2002 (w %).

Wyszczególnienie	Lata				
	1998	1999	2000	2001	2002
1	2	3	4	5	6
Majątek trwały	46,20	50,85	48,11	51,03	52,21
– wartości niematerialne i prawne	0,07	0,04	0,10	0,05	0,38
– rzeczowy majątek trwały	45,96	50,81	48,01	50,98	51,83
w tym:					
– grunty własne	0,28	2,02	1,90	1,30	0,36
– budynki i budowle	18,21	17,45	17,37	15,06	23,17
– urządzenia techniczne i maszyny	20,88	24,91	23,19	14,83	21,77

cd. tabeli 1

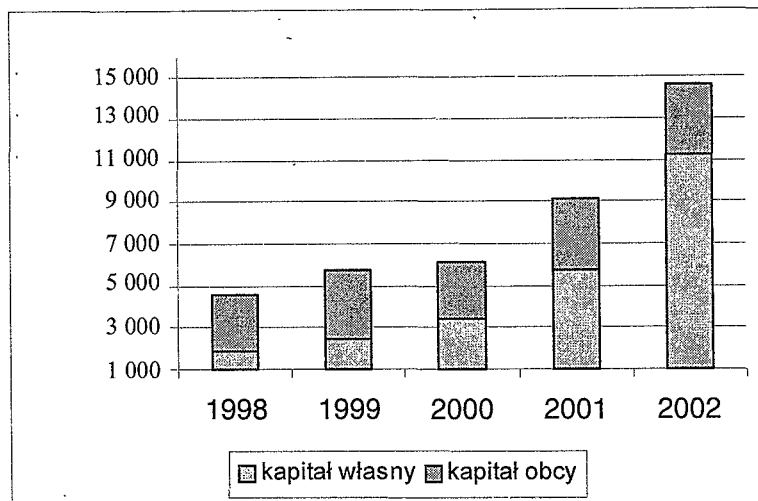
1	2	3	4	5	6
– środki transportu	5,03	4,76	3,89	4,43	6,20
– finansowy majątek trwały	0,18	–	–	–	–
– należności długoterminowe	–	–	–	–	–
Majątek obrotowy	53,80	49,15	51,89	48,97	47,79
– zapasy	6,20	4,02	2,72	3,02	3,73
w tym:					
– materiały	0,29	0,30	0,11	0,27	0,62
– półprodukty i produkty w toku	3,93	2,04	1,22	1,07	0,70
– produkty gotowe	0,84	0,26	0,15	0,23	0,34
– towary	1,14	1,43	1,24	1,04	1,91
– należności i roszczenia	44,91	42,13	35,62	32,60	23,86
– środki pieniężne	2,70	3,00	13,55	13,34	20,07
Rozliczenia międzyokresowe	-	-	-	-	0,13
Razem aktywa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

Udział trwałych składników majątku w aktywach ogółem zwiększył się w badanym okresie ogółem o 6%, na co miały wpływ zmiany w rzeczowym majątku, a szczególnie wzrost wartości budynków i budowli. Świadczy to o umacnianiu się zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa. Udział majątku obrotowego zmalał za sprawą zmniejszenia należności i roszczeń oraz zapasów a w nich – półproduktów i produktów w toku. W grupie majątku obrotowego 7-krotnie wzrósł udział środków pieniężnych.

Zmniejszenie udziału majątku obrotowego może powodować mniejszą elastyczność przedsiębiorstwa. Uważa się bowiem, że relatywnie mniejszy udział środków trwałych powoduje zmniejszenie kosztów stałych i łatwiejsze dostosowanie do zmieniających się warunków. W przypadku badanego przedsiębiorstwa należy pamiętać, że jest to firma produkcyjno-handlowa, inna jest też optymalna struktura majątku. „Mościbrody” prowadziły inwestycje powiększające majątek trwały w celu poprawienia pozycji konkurencyjnej na rynku krajowym i dostosowując swoje warunki produkcji i poziom sanitarno-weterynaryjny do wymogów Unii Europejskiej.

Analizując pasywa przedsiębiorstwa należy zauważyć, że kapitały firmy zwiększały się, przy czym zdecydowanie więcej przybywało kapitałów własnych (wykres 6).



Wykres 6

Wielkość i struktura kapitałów Zakładu Mięsnego „Mościbrody” (stan na dzień 31.XII.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy.

Udział kapitałów własnych w pasywach ogółem zwiększył się prawie dwukrotnie (tab. 2), spośród kapitałów obcych zdecydowanie obniżył się udział zobowiązań krótkoterminowych, a w nich – zobowiązań z tytułu dostaw i usług. Niewielką część funduszy (0,01–0,17%) przez cały okres badawczy stanowiły fundusze specjalne.

Tabela 2

Udział poszczególnych składników w strukturze kapitałów Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1998–2002 (w %)

Wyszczególnienie	Lata				
	1998	1999	2000	2001	2002
Kapitał (fundusz) własny	40,92	40,49	53,17	61,91	76,01
z tego:					
– kapitał (fundusz) podstawowy	29,63	23,94	22,52	17,66	65,66
– kapitał (fundusz) zapasowy	–	4,18	13,39	17,47	–
Zobowiązania długoterminowe	8,00	2,93	1,18	5,23	6,10
Zobowiązania krótkoterminowe	48,31	52,99	42,75	31,04	16,97
z tego:					
– kredyty bankowe	–	1,68	1,58	0,54	–
– zobowiązania z tytułu dostaw i usług	45,29	48,14	24,56	25,45	13,63
– zobowiązania z tytułu podatków	0,74	0,65	1,60	0,87	1,74
Fundusze specjalne	0,01	0,09	0,05	0,17	0,13
Rozliczenia międzyokresowe	2,76	3,50	2,84	1,65	0,80
Razem pasywa	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy.

Analiza kapitałowo-majątkowa jest dopełnieniem analizy bilansu, pozwala przedstawić strumienie finansowania poszczególnych części majątku (tab. 3).

Tabela 3

Struktura kapitałowo-majątkowa Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1998–2002 (w %)

Wyszczególnienie	Lata				
	1998	1999	2000	2001	2002
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym	88,56	79,63	110,52	121,32	145,58
Wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym	105,88	85,39	112,98	131,57	157,26
Wskaźnik pokrycia kapitałami krótkoterminowymi majątku obrotowego	89,80	107,81	82,40	63,39	35,51
Udział kapitału obrotowego w finansowaniu majątku ogółem	2,72	-7,43	6,24	16,11	29,90
Majątek obrotowy/zobowiązania krótkoterminowe	111,35	92,76	121,36	157,74	281,65

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy.

W „Mościbrodach” majątek trwały w latach 1998 i 1999 nie w pełni pokrywał kapitał własny. Od 2000 r. wskaźnik pokrycia majątku trwałego kapitałem własnym przekracza 100%. Pokrycie majątku trwałego kapitałem stałym, zaangażowanym w działalność przedsiębiorstwa dłużej niż rok, poza 1999 rokiem, było pełne. Oznacza to, że zachowana została złota reguła bilansowania, która wskazuje, że relacja majątku trwałego do sumy kapitału własnego i zobowiązań długoterminowych powinna być mniejsza lub co najmniej równa 100%.

Bankowa zasada finansowania majątku obrotowego mówi, że wartość majątku obrotowego firmy powinna być większa od jego zobowiązań krótkoterminowych, ze względu na konieczność zapewnienia krótkoterminowej płynności finansowej. W Zakładzie Mięsnym „Mościbrody” również ta zasada (poza 1999 rokiem) była spełniona.

Analiza wskaźnikowa bilansu i rachunku wyników

Rozwinięciem analizy bilansu jest analiza wskaźnikowa. Ze względu na potrzeby i rozmiar niniejszego opracowania wzięto pod uwagę następujące główne grupy wskaźników: płynności, wspomaganie finansowego, obrotowości i rentowności.

Wskaźniki płynności finansowej informują nas o stopniu wypłacalności przedsiębiorstwa, o jego zdolności do terminowego regulowania bieżących zobowiązań (tab. 4).

Tabela 4

Wybrane wskaźniki analizy finansowej Zakładu Mięsnego „Mościbrody” w latach 1998–2002

Wyszczególnienie	Lata				
	1998	1999	2000	2001	2002
1	2	3	4	5	6
Wskaźniki płynności finansowej:					
Bieżącej płynności	1,11	0,93	1,21	1,58	2,82
Szybkiej płynności	0,99	0,85	1,15	1,48	2,59
Wskaźniki wspomagania finansowego (zadłużenia):					
Ogólnego zadłużenia	0,56	0,56	0,44	0,36	0,23
Udziału kapitałów własnych w finansowaniu majątku	0,41	0,40	0,53	0,62	0,76
Relacji zobowiązań do kapitałów własnych	1,38	1,38	0,83	0,59	0,30
Wskaźniki obrotowości:					
Obrotowości majątku ogółem	5,90	5,76	6,63	6,44	3,94
Obrotowości majątku rzeczowego	12,84	11,85	13,40	12,94	7,65
Zaangażowania majątku ogółem	0,17	0,17	0,15	0,16	0,25
Zaangażowania majątku rzeczowego	0,08	0,08	0,07	0,08	0,13
Obrotowości (rotacji) należności	13,14	13,27	17,02	19,00	14,45
Obrotu należnościami w dniach	27,40	27,13	21,15	18,94	24,91
Obrotowości zapasów	95,23	114,83	195,92	222,19	114,08
Obrotu zapasami w dniach	3,78	3,14	1,84	1,62	3,16
Wskaźniki rentowności:					
Rentowności sprzedaży ROS	1,91	2,50	2,82	5,09	4,62
Rentowności majątku ROA	11,29	12,37	17,27	26,78	14,64
Rentowności kapitałów własnych ROE	27,60	30,56	32,48	43,26	19,26

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych firmy.

Za podstawowy miernik zdolności przedsiębiorstwa do spłacenia wszystkich jego zobowiązań bieżących uważa się wskaźnik bieżącej płynności. Powinien on przyjmować wartości w granicach od 1,2 do 2,0. W badanej firmie wskaźnik utrzymywał się na dość dobrym poziomie. W pierwszych dwóch la-

tach, a szczególnie w 1999 r., był poniżej przyjętych norm. W 2002 r. przewyższył je, co powinno być powodem do głębszej analizy, może bowiem wskazywać na zbyt niski udział zobowiązań bieżących w finansowaniu cyklu eksploatacyjnego.

Bardziej szczegółowy wskaźnik – szybkiej płynności, nazywany też „mocnym testem”³, pokazuje stopień pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami o dużym stopniu płynności. W badanym przedsiębiorstwie wskaźnik osiągał satysfakcjonujący poziom – kształtował się w granicach od 0,85 w 1999 r. do 2,59 w 2002 r. Wyniki te świadczą o dużych możliwościach spłaty bieżących zobowiązań.

Druga grupa wskaźników – wskaźniki zadłużenia, nazywane również wskaźnikami wspomaganie finansowego, umożliwiają ocenę poziomu zadłużenia przedsiębiorstwa, mają na celu ustalenie, skąd i w jakim stopniu przedsiębiorstwo miało środki do działalności. Pierwszy wskaźnik – ogólnego zadłużenia, powinien oscylować w przedziale 0,57–0,67. W badanej firmie zobowiązania nie są wysokie, wskaźnik jest niższy niż zalecane normy i ma tendencję spadkową. Rośnie natomiast udział kapitałów własnych w finansowaniu zakładu, o czym świadczą kolejne wskaźniki.

Wskaźniki obrotowości służą do pomiaru aktywności przedsiębiorstwa w zakresie wykorzystania zasobów majątkowych firmy. Wskaźnik obrotowości majątku ogółem określa, ile razy sprzedaż netto jest większa od aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwo. Uszczegółowieniem tego wskaźnika jest wskaźnik obrotowości majątku rzeczowego. Wielkość wskaźników zależy od rodzaju przedsiębiorstwa. W okresie badawczym obydwa wskaźniki kształtowały się na ustabilizowanym poziomie. Przychód ze sprzedaży przewyższał sześciokrotnie wartość przeciętną majątku oraz 12–13-krotnie wartość przeciętną majątku rzeczowego. W 2002 r. spadła wartość wskaźników: obrotowości majątku ogółem do 3,94 i obrotowości majątku rzeczowego do 7,65.

Wskaźniki rotacji elementów majątku obrotowego świadczą o wysokiej efektywności jego wykorzystania. Rotacja należności wahała się od 13 do 19 razy w 2001 r., obrót należności w dniach wynosił od 19 do 27 dni, co określa czas rozliczenia należności. Krótszy niż miesiąc uważa się za poprawny, nie występuje zamrożenie środków przedsiębiorstwa w wysokim stanie należności. Wskaźniki dotyczące zapasów, szczególnie ze względu na branżę działalności, są również pozytywne. Obrót zapasami był najszybszy w 2001 r., zapasy dokonały 222 obrotów, tzn. cykl obrotowy trwał niecałe 2 dni; najdłuższy cykl obrotowy zapasów był w 1998 r. – prawie 4 dni.

³M. Sierpińska, T. Jachna: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych; Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 81.

Ostatnia grupa wskaźników to podstawowe mierniki informujące o zyskowności przedsiębiorstwa. Można je obliczać w wartościach brutto (zysk brutto w liczniku wskaźnika) lub netto. W badanej jednostce do 2001 r. nie dokonywano odliczeń podatku; zysk brutto równy był zyskowi netto. Wraz ze zmianą formy organizacyjno-prawnej (na spółkę z o.o.) pojawiły się odliczenia od zysku brutto. Dla porównywalności wskaźników obliczono je w formie brutto. Wszystkie wskaźniki rentowności: ROS, ROA i ROE, wykazują tendencję wzrostową w badanym okresie, poza ostatnim rokiem – 2002. Poziom wskaźników rentowności w firmie „Mościbrody” w stosunku do całej branży mięsnej jest kilkakrotnie wyższy⁴ (tab. 4).

Ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa wg opinii jego właścicieli i kadry kierowniczej

Zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania lub podnoszenia swojej pozycji na rynku względem swoich rywali w tej samej branży lub względem branż pokrewnych jest bezpośrednim rezultatem wypracowanej przez dane przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Sama świadomość źródeł trwałych przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa na rynku przez kadre zarządzającą jest jednym z powodów sukcesu firmy.

W Zakładzie Mięsnym „Mościbrody” przeprowadzono ankietę, z której uzyskano wyniki zawarte w tabelach 5 i 6⁵.

Tabela 5.

Ocena potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa w stosunku do uświadomionej potrzeby budowy przewagi konkurencyjnej.

Zasoby/potencjał	Ocena (skala: 0–min., 10–max)
1	2
Kwalifikacje zatrudnionych	9
Urządzenia produkcyjne	9
Środki transportu	9
Zarządzanie jakością	9
Finanse	10
Zasoby informacyjne	8
Dystrybucja	9
Marka firmy	8

⁴Polski Przemysł Żywnościowy, Raport 2002, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa 2002, s. 34.

⁵Ankiety sporządzono na podstawie książki „Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście”; red. nauk. E. Skawińska. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.

cd. tabeli 5

1	2
Patenty	5
Technologia	9
Umiejętności zarządcze	9
Know-how	9
Wizerunek firmy	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Potencjał konkurencyjności został oceniony na bardzo wysokim poziomie. Najniższą ocenę (5 pkt.) otrzymał element „patenty”, jest to, wg oceniających, jedyny słabszy punkt w strategii konkurencyjnej „Mościbród”.

Tabela 6

Sześć najistotniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa; oceny wg wagi: 1 pkt – ocena najwyższa (najważniejsze źródło), 6 pkt – ocena najniższa

Rodzaje źródeł trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Ocena
Niskie koszty produkcji	1
Wysoka jakość procesów	6
Dystrybucja	
Umiejętność zarządzania firmą	2
Wysokie kwalifikacje zarządu	
Jakość kadr marketingu	
Posiadanie banku informacji dotyczących rynku, w tym preferencji	
Zarządzanie logistyką	5
Kontrola i koordynacja	
Skala produkcji	3
Marka	
Know-how	
Kultura organizacji	
Koncentracja na wybranych segmentach rynku	4
Inne (jakie?)	
.....	

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiety.

Zgodnie z powyższą ankietą, za najważniejsze źródło przewagi konkurencyjnej Zakładu Mięsnego „Mościbrody” wszyscy ankietowani uznali niskie koszty produkcji. Bardzo wysoko oceniono również umiejętność zarządzania firmą. Kadra zarządzająca stale doskonali swoje umiejętności, czynnie uczestniczy w licznych konferencjach, sympozjach, targach.

Ankietowani mieli trudności z wyborem sześciu źródeł przewagi konkurencyjnej, większość możliwości wymienionych w ankiecie była dla nich podobnie istotna.

Podsumowanie

Zakład Mięsny „Mościbrody” planuje i realizuje z pozytywnym skutkiem strategię rozwoju polegającą na:

- 1) zwiększaniu produkcji i asortymentu produkcji, dzięki czemu zakład zdobywa nowych klientów;
- 2) zwiększaniu własnej sieci handlowej, co pozwala na duże usamodzielnienie firmy w zakresie dystrybucji produktów;
- 3) bazowaniu na własnych kapitałach – pozycja finansowa przedsiębiorstwa jest mocna i stabilna;
- 4) inwestowaniu w kierunku modernizacji i unowocześnienia linii technologicznych pozwalających na działalność i rozwój firmy w ramach Unii Europejskiej;
- 5) doskonaleniu umiejętności zarządzania przez kadre kierowniczą;
- 6) utrzymaniu wysokiej jakości wyrobów;
- 7) umacnianiu pozytywnego wizerunku firmy w opinii klientów.

Analiza działalności przedsiębiorstwa „Mościbrody” wskazuje na dobrą kondycję firmy, a wysoką pozycję Zakładu wśród innych firm branży mięsnej potwierdza czwarte miejsce w V edycji rankingu zakładów mięsnych tygodnika *BOSS-Rolnictwo* w 2002 r.

Literatura

- BEDNARSKI L.: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2001.
 BIEN W.: Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, DIFIN, Warszawa 2001.
 GABRUSEWICZ W.: Podstawy analizy finansowej, PWE, Warszawa 2002.
 SIERPIŃSKA M., JACHNA T.: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych, PWN, Warszawa 2000.
 SKAWIŃSKA E., red. nauk.: Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2002.
 WAŚNIEWSKI T.: Analiza finansowa w przedsiębiorstwie, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
 RYNEK MIĘSA. *STAN I PERSPEKTYWY*. Zeszyt z cyklu Analizy rynkowe, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencja Rynku Rolnego, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, październik 2002.

POLSKI PRZEMYSŁ ŻYWNOŚCIOWY. Raport 2002, Polska Federacja Producentów Żywności, Warszawa 2001.

ROCZNIK STATYSTYCZNY 2002, GUS, Warszawa 2002.

Economic Aspects of Development in Meat Processing Plant „Mościbrody” in the years 1998–2002

Abstract

The article presents analysis of the activity and directs of development at the Meat Processing Plant "Mościbrody" on the basis of the results of empirical research in the years 1998–2002.

The paper evaluates changes in employment, production and distribution. This article analyses a capital and financial standing of this company, its analysis balance of indicators and billing of profits and losses. All the described elements indicated on the dynamic development of the researched firm. The results of the indicators analysis confirmed the good condition of the Meat Processing Plant "Mościbrody" and possibilities of the further development.

The article includes the results of conducted polls among the owners and managements concerned the potential of the competitive and sources of the supremacy in the competitive.

The article contains main elements of the strategy of the development of the company.