

**Piotr Bober, Henryk Sobolewski**

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## **DETERMINANTY POLITYKI ZARZĄDZANIA MAJĄTKIEM NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁU MEBLARSKIEGO**

### **1. Wstęp**

Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach rynkowych zmusza organy zarządzające przedsiębiorstwami do rygorystycznego przestrzegania zasady racjonalnego i efektywnego gospodarowania<sup>1</sup>. Gospodarowanie to jest ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu mikroekonomicznego, który w sposób bezpośredni jest ściśle związany z posiadanym przez przedsiębiorstwo majątkiem. Tak zdefiniowane gospodarowanie determinuje zasadniczy cel przedsiębiorstwa. Tym celem w warunkach gospodarki rynkowej jest przetrwanie (por. [Dębiński 1992, s. 17-34].

Gospodarka rynkowa, którą charakteryzują między innymi wolność gospodarcza oraz swoboda wyboru rodzajów i rozmiarów działalności gospodarczej, determinuje pewne uwarunkowania w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, takie jak:

1) zmienność, a więc potrzeba ciągłego przystosowywania się do wymogów rynkowych,

2) niepewność i ryzyko towarzyszące przedsiębiorczości,

3) racjonalność i efektywność ekonomiczna realizacji procesów gospodarczych, wymuszająca działania zorganizowane, a więc działania systematyczne i profesjonalne,

4) potrzeba działań innowacyjnych i usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstw na wszystkich odcinkach biznesu (por. [Borowiecki, Czaja, Jaki 1998, s. 14]).

W tak zdefiniowanej gospodarce rynkowej, ciągła walka przedsiębiorstw o przetrwanie i rozwój, przy silnej i rosnącej konkurencji, jest coraz trudniejsza i wymaga od menedżerów dużego wysiłku i profesjonalizmu w podejmowaniu decyzji<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Gospodarowanie efektywne jest zawsze gospodarowaniem racjonalnym, ale nie zawsze gospodarowanie racjonalne jest efektywne. Por. [Woźniak 1985, s. 94-99].

<sup>2</sup> Nieudolne zarządzanie i złe planowanie stanowią 31% przyczyn niepowodzenia biznesów [Krakowiak, Przybylski 2003].

Aby sprostać wyzwaniom, jakie realia gospodarcze stawiają przed decydentami w przedsiębiorstwach, wykorzystuje się różnego rodzaju narzędzia pomiaru ekonomicznego. Podstawowymi narzędziami są rachunkowość finansowa, polegająca głównie na ewidencjonowaniu zasłóci gospodarczych, oraz rachunkowość zarzadcza, analiza finansowa i strategiczna umożliwiajaca prognozowanie i ksztaltowanie decyzji dotyczacych przyszłości firmy [Gabrusewicz 2000, s. 11].

Celem artykułu jest ukazanie istoty zarządzania majątkiem trwałym przedsiębiorstwa, jak również przedstawienie wyników przeprowadzonych badań dotyczących wpływu różnych czynników na podejmowane decyzje inwestycyjne wśród wybranych przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego. W pierwszej kolejności przedstawiono teoretyczne problemy zarządzania majątkiem, ze szczególnym uwzględnieniem tych problemów, które bezpośrednio mają wpływ na kształtowanie odpowiedniej struktury tego majątku. Następnie dokonano empirycznej weryfikacji założeń teoretycznych na przykładzie odpowiednio wybranych przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego w ujęciu dynamicznym (w latach 1994, 1998, 2001). Ostatnie fragmenty tego opracowania poświęcono badaniom i analizie finansowej zależności pomiędzy tempem wzrostu poszczególnych elementów majątku, a tempem wzrostu przychodów ze sprzedaży i wyniku finansowego.

## 2. Istota zarządzania majątkiem przedsiębiorstwa

Majątek, inaczej określany jako zasoby przedsiębiorstwa, w znacznym stopniu kreuje wizerunek podmiotu gospodarczego. Nowoczesne technologie wymuszają stosowanie nowych, o wysokim poziomie technicznym maszyn i urządzeń, co w konsekwencji powoduje, że dane przedsiębiorstwo jest postrzegane jako główny kreator współczesnej gospodarki. Obecnie w literaturze najpopularniejszy jest podział zasobów przedsiębiorstwa na materialne i niematerialne. Zgodnie przyjmuje się w tej klasyfikacji, że zasoby materialne to zasoby rzeczowe (*physical resources*), takie jak na przykład: budynki, urządzenia i maszyny, a więc rzeczowy majątek trwały, i majątek obrotowy, zawierający takie elementy, jak np. surowce, materiały i wyroby, oraz zasoby finansowe (*financial resources*). Zasoby finansowe obejmują np.: gotówkę, należności, lokaty, papiery wartościowe przeznaczone do obrotu, inne walory [Jędralska, Woźniak-Sobczak 1998, s. 11]. Zasoby rzeczowe, jak podaje J. Penc [1995, s. 246], decydują o nowoczesności firmy, a zasoby finansowe stanowią wizytówkę wiarygodności firmy. Wobec powyższego można stwierdzić, że zarządzanie majątkiem przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie dla efektywnego funkcjonowania każdego podmiotu gospodarczego, bez względu na formę prawną i branżę, w jakiej ten podmiot działa. Zasoby te muszą jednak być dopasowane swymi atrybutami do potrzeb sformułowanych celów mikroekonomicznych przedsiębiorstwa.

Zgromadzony przez przedsiębiorstwo majątek trwały cechuje wielokrotne uczestnictwo w procesach wytwórczych, ograniczona żywotność, zróżnicowana gotowość produkcyjna, ograniczona możliwość wymiany na obiekty, nowe sprawniejsze, o wyż-

szej niezawodności. Cechy te powodują konieczność ciągłego decydowania o właściwym gromadzeniu zasobów, zadowalającym przedsiębiorcę, o kwestiach użytkowania, intensywności ich wykorzystania, okresie eksploatacji czy sposobach i zakresie odnowy (por. [Woźniak-Sobczak 1990, s. 12-13]).

Zatem zarządzanie zasobami majątku trwałego możemy zdefiniować jako ciągły proces podejmowania decyzji zapewniających uzyskanie przez przedsiębiorstwo właściwej struktury i jakości techniczno-ekonomicznej zasobów majątku trwałego i takie ich wykorzystanie, które w każdym etapie realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa jest najbardziej pożądane [Woźniak-Sobczak 1990, s. 13]. Przyjęcie tej definicji pozwoliło na takie przeprowadzenie badania, że wyraźnie można określić wpływ zmian struktury majątku na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego.

Kształtowanie odpowiedniej struktury majątku trwałego każdego podmiotu gospodarczego działającego według zasad rynkowych prowadzi do osiągnięcia jednego z podstawowych celów, a mianowicie do maksymalizacji wartości majątku właścicieli. Decyzje zarówno co do odpowiedniej struktury majątku trwałego, jak i dotyczące powyższego celu, są postrzegane jako kategorie długookresowe, wieloletnie. Instrumentem, który ma służyć osiągnięciu tak wytyczonego celu jest zgromadzony majątek o odpowiednio ukształtowanej strukturze, czyli relacji pomiędzy składnikami majątku trwałego a składnikami majątku obrotowego. Ponadto należy podkreślić, że majątek trwały wpływa bezpośrednio na poziom ponoszonego ryzyka związanego z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością. Stąd też właściwe określenie struktury majątku przedsiębiorstwa jest niezwykle potrzebne, lecz zarazem trudne, i stanowi przedmiot wielu dociekań naukowych i praktycznych<sup>3</sup>.

Decyzje związane z określeniem właściwej struktury majątku trwałego wynikają przede wszystkim ze zróżnicowania potrzeb poszczególnych podmiotów gospodarczych, a szczególnie pod względem:

- 1) rozmiaru działalności,
- 2) rodzaju branży w jakiej przedsiębiorstwo działa,
- 3) rodzaju prowadzonej działalności i jej specyfiki;
- 4) poziomu zaawansowania technologicznego,
- 5) rodzaju rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje<sup>4</sup>.

Istotą procesu decyzyjnego w zarządzaniu majątkiem przedsiębiorstwa jest transformacja istniejącego stanu strukturalno-jakościowego majątku w stan postulowany. Chodzi tu przede wszystkim o zdefiniowanie celów, kolejności, w jakiej będą one realizowane oraz umiejscowienie konkretnych decyzji w strukturze tych celów. Całość tych działań prowadzi do:

<sup>3</sup> Por. [Borowiecki 1998; Mączyńska 1986; Bień 1992].

<sup>4</sup> Uzależnienie potrzeb przedsiębiorstwa od rynku, na którym funkcjonuje, należy rozpatrywać w przekroju rynków lokalnych, krajowych i międzynarodowych. W obecnej sytuacji polityczno-gospodarczej Polski większość przedsiębiorstw będzie zmuszone do poprawienia jakości i struktury swojego majątku w związku z wejściem Polski do Unii Europejskiej.

1) dysponowania niezbędną (optymalną) ilością i wartością środków trwałych o określonych parametrach jakościowych i wartościowych,

2) kształtowania właściwej struktury majątku trwałego, zwłaszcza środków trwałych bezpośrednio związanymi ze sterowaniem procesami gospodarczymi,

3) zapewnienia odpowiedniego stopnia wykorzystania poszczególnych składników majątkowych, mierzonych wynikami produkcyjno-usługowymi oraz finansowymi,

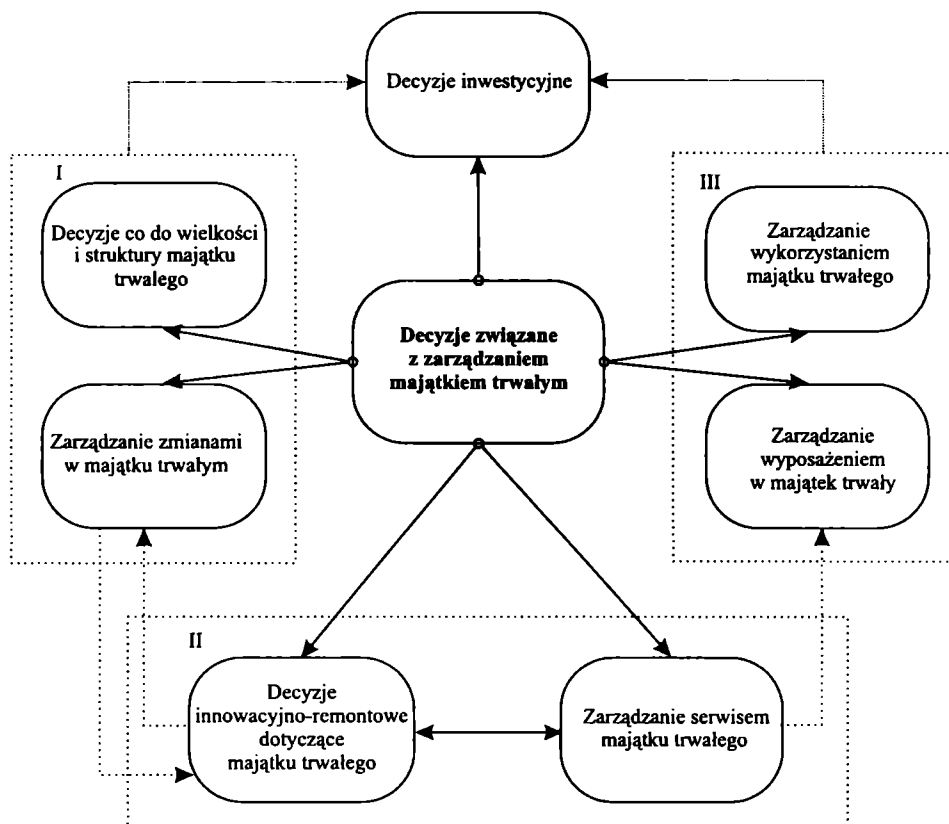
4) ujawnienia rezerw w dysponowaniu majątkiem trwałym;

5) dążenia do utrzymania właściwej relacji między wielkością środków trwałych bezpośrednio produkcyjnych a zatrudnieniem (obsługą) [Borowiecki 1993, s. 83].

Rysunek 1 prezentuje relacje między decyzjami dotyczącymi gospodarowania majątkiem trwałym w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Wyraźnie z niego wynika, że decyzje związane z gospodarowaniem majątkiem trwałym obejmują:

1) decyzje stanu i wielkości majątku trwałego,

2) decyzje inwestycyjne,



Rys. 1. Elementy polityki zarządzania majątkiem trwałym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Walica 1999, s. 27].

- 3) zarządzanie zmianami struktury,
- 4) zarządzanie wyposażeniem w majątek trwały,
- 5) zarządzanie wykorzystaniem majątku trwałego,
- 6) decyzje innowacyjno-remontowe dotyczące majątku trwałego,
- 7) zarządzanie serwisem majątku trwałego.

### 3. Decyzje dotyczące gospodarowania majątkiem w wybranych przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego

Do badań przyjęto cztery przedsiębiorstwa przemysłu meblarskiego, w tym dwa o zbliżonej wartości majątku trwałego oraz dwa o zdecydowanej różnicy w wartości tego majątku w ostatnim roku badanego okresu<sup>5</sup>. Podstawowe dane dotyczące wielkości i struktury majątku badanych przedsiębiorstw przedstawiono w tabelach 1-4.

Z danych wynika, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach wskaźnik relacji majątku trwałego do majątku obrotowego, zwany wskaźnikiem struktury majątku ogółem<sup>6</sup>, był niższy od jedności w ostatnim roku badanego okresu. W poszczególnych latach wartość tego wskaźnika była wyższa od jedności tylko w przedsiębiorstwie Klose – Pomorska Fabryka Mebli Spółka z o.o. i w roku 1994 wynosiła 1,77 oraz w Zamojskich Fabrykach Mebli SA (w latach 1994 i 1998 odpowiednio 1,32 i 1,2). Tylko w przedsiębiorstwie H. M. Helvetia Meble Spółka z o.o. wartość omawianego wskaźnika rośnie w badanym okresie. W tym przedsiębiorstwie wskaźnik struktury majątku ogółem wzrósł prawie dwukrotnie, bo z 0,49 w roku 1994 do 0,87 w roku 2001. W pozostałych przedsiębiorstwach wskaźnik struktury majątku trwałego ogółem wykazał tendencję do spadku. Ponadto należy zauważyć, że w przedsiębiorstwie Klose – Pomorska Fabryka Mebli zmniejszeniu wartości wskaźnika struktury majątku trwałego w roku 1998 towarzyszył wzrost wartości majątku z 17 934,38 tys. zł w roku 1994 do 22 968,83 tys. zł w roku 1998, z tym że przyrost wartości majątku trwałego był słabszy niż przyrost majątku obrotowego. W dwóch przedsiębiorstwach, a mianowicie w Zamojskich Fabrykach Mebli oraz w Dorodzieńskich Fabrykach Mebli wskaźnik struktury majątku ogółem wykazał silną tendencję do spadku, przy równoczesnym spadku i wzroście wskaźnika struktury majątku obrotowego, co może wskazywać na poszerzenie lub nawet na zmianę asortymentu produkowanych wyrobów.

---

<sup>5</sup> Zdecydowana większość przedsiębiorstw przemysłu meblarskiego w ostatnim roku badanego okresu wykazywała głównie stratę na działalności operacyjnej, natomiast wybrane przedsiębiorstwa osiągnęły dodatni wynik finansowy. Wybrano dwa przedsiębiorstwa o średniej wielkości majątku trwałego oraz dwa charakteryzujące się tym, że wartość ich majątku trwałego maleje.

<sup>6</sup> Relacja majątku trwałego do majątku obrotowego świadczy o stopniu unieruchomienia środków produkcji w przedsiębiorstwie. Poziom tego wskaźnika jest zróżnicowany w poszczególnych działach gospodarki. Por. [Waśniewski 1997, s. 280].

Tabela 1. Wielkość i struktura majątku badanego przedsiębiorstwa H.M. Helvetia Meble Sp. z o.o. w latach 1994-2001

Wyszczególnienie	Kwota (w tys. zł)			
	1994	1998	2001	
A. Majątek trwały	5 189,75	17 165,94	24 794,51	
I. Wartości niematerialne i prawne	136,48	355,34	319,05	
II. Rzeczowy majątek trwały	5 053,27	16 810,60	24 475,45	
III. Finansowy majątek trwały	-	-	-	
IV. Należności długoterminowe	-	-	-	
B. Majątek obrotowy	10 653,05	26 927,75	28 627,22	
I. Zapasy	4 619,23	11 458,64	10 967,09	
II. Należności i roszczenia	5 232,48	14 473,60	16 279,86	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	-	-	-	
IV. Środki pieniężne	648,42	840,45	1 292,87	
C. Rozliczenia międzyokresowe	152,92	155,06	87,40	
Suma aktywów	15 995,72	44 248,75	53 509,13	
	Struktura (w %)			
A. Majątek trwały	100,00	100,00	100,00	
I. Wartości niematerialne i prawne	2,63	2,07	1,29	
II. Rzeczowy majątek trwały	97,37	97,93	98,71	
III. Finansowy majątek trwały	-	-	-	
IV. Należności długoterminowe	-	-	-	
B. Majątek obrotowy	100,00	100,00	100,00	
I. Zapasy	43,36	42,55	38,31	
II. Należności i roszczenia	49,12	53,75	56,87	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	-	-	-	
IV. Środki pieniężne	6,09	3,12	4,52	
C. Rozliczenia międzyokresowe	1,44	0,58	0,31	
Nazwa wskaźnika	Budowa wskaźnika	Wartość wskaźnika		
Wskaźnik struktury majątku trwałego	$\frac{\text{majątek trwały} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	33	39	46
Wskaźnik struktury majątku obrotowego	$\frac{\text{majątek obrotowy} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	66	61	53
Wskaźnik struktury majątku ogółem	$\frac{\text{majątek trwały}}{\text{majątek obrotowy}}$	0,49	0,64	0,87

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych sprawozdawczych badanego przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Wielkość i struktura majątku badanego przedsiębiorstwa Klose – Pomorska Fabryka Mebli Sp. z o.o. w latach 1994-2001

Wyszczególnienie	Kwota (w tys. zł)			
	1994	1998	2001	
A. Majątek trwały	17 934,38	22 968,83	23 414,39	
I. Wartości niematerialne i prawne	116,35	45,30	81,30	
II. Rzeczowy majątek trwały	17 794,60	22 895,56	23 301,23	
III. Finansowy majątek trwały	23,43	27,97	31,85	
IV. Należności długoterminowe	–	–	–	
B. Majątek obrotowy	10 147,07	34 228,47	34 853,12	
I. Zapasy	6 206,79	14 890,86	18 168,26	
II. Należności i roszczenia	3 927,64	18 371,47	15 801,10	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	–	–	–	
IV. Środki pieniężne	7,59	803,32	680,03	
C. Rozliczenia międzyokresowe	5,04	162,82	203,73	
Suma aktywów	28 086,49	57 360,12	58 471,24	
	Struktura (w %)			
A. Majątek trwały	100,00	100,00	100,00	
I. Wartości niematerialne i prawne	0,65	0,20	0,35	
II. Rzeczowy majątek trwały	99,22	99,68	99,52	
III. Finansowy majątek trwały	0,13	0,16	0,18	
IV. Należności długoterminowe	–	–	–	
B. Majątek obrotowy	100,00	100,00	100,00	
I. Zapasy	61,17	43,50	52,13	
II. Należności i roszczenia	38,71	53,67	45,34	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	–	–	–	
IV. Środki pieniężne	0,07	2,35	1,95	
C. Rozliczenia międzyokresowe	0,05	0,48	0,58	
Nazwa wskaźnika	Budowa wskaźnika	Wartość wskaźnika		
Wskaźnik struktury majątku trwałego	$\frac{\text{majątek trwały} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	64	40	40
Wskaźnik struktury majątku obrotowego	$\frac{\text{majątek obrotowy} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	36	60	59
Wskaźnik struktury majątku ogółem	$\frac{\text{majątek trwały}}{\text{majątek obrotowy}}$	1,77	0,67	0,68

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych sprawozdawczych badanego przedsiębiorstwa.

Tabela 3. Wielkość i struktura majątku badanego przedsiębiorstwa Zamojskie Fabryki Mebli SA w latach 1994-2001

Wyszczególnienie	Kwota (w tys. zł)			
	1994	1998	2001	
A. Majątek trwały	33 839,42	28 690,03	12 455,46	
I. Wartości niematerialne i prawne	682,52	409,73	2,91	
II. Rzeczowy majątek trwały	33 098,97	26 998,82	12 291,32	
III. Finansowy majątek trwały	57,92	1 281,48	161,23	
IV. Należności długoterminowe	-	-	-	
B. Majątek obrotowy	26 137,06	24 022,09	18 790,91	
I. Zapasy	13 131,86	10 111,87	2 586,97	
II. Należności i roszczenia	12 241,25	12 068,48	14 029,44	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	-	-	-	
IV. Środki pieniężne	348,08	1 827,50	2 103,09	
C. Rozliczenia międzyokresowe	415,86	14,23	8,41	
<b>Suma aktywów</b>	<b>60 392,34</b>	<b>52 726,36</b>	<b>31 254,77</b>	
	Struktura (w %)			
A. Majątek trwały	100,00	100,00	100,00	
I. Wartości niematerialne i prawne	2,02	1,43	0,02	
II. Rzeczowy majątek trwały	97,81	94,11	98,68	
III. Finansowy majątek trwały	0,17	3,79	0,48	
IV. Należności długoterminowe	-	-	-	
B. Majątek obrotowy	100,00	100,00	100,00	
I. Zapasy	50,24	42,09	13,77	
II. Należności i roszczenia	46,83	50,24	75,00	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	-	-	-	
IV. Środki pieniężne	1,33	7,61	11,19	
C. Rozliczenia międzyokresowe	1,59	0,06	0,04	
Nazwa wskaźnika	Budowa wskaźnika	Wartość wskaźnika		
Wskaźnik struktury majątku trwałego	$\frac{\text{majątek trwały} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	56	54	40
Wskaźnik struktury majątku obrotowego	$\frac{\text{majątek obrotowy} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	43	46	60
Wskaźnik struktury majątku ogółem	$\frac{\text{majątek trwały}}{\text{majątek obrotowy}}$	1,32	1,20	0,66

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych sprawozdawczych badanego przedsiębiorstwa.



Tabela 4. Wielkość i struktura majątku badanego przedsiębiorstwa Dobrodzieńskie Fabryki Mebli SA w latach 1994-2001

Wyszczególnienie	Kwota (w tys. zł)			
	1994	1998	2001	
A. Majątek trwały	1 432,80	901,40	1 133,43	
I. Wartości niematerialne i prawne	4,50	8,42	–	
II. Rzeczowy majątek trwały	1 363,50	884,99	1 124,60	
III. Finansowy majątek trwały	64,80	8,00	8,83	
IV. Należności długoterminowe	–	–	–	
B. Majątek obrotowy	3 229,40	2 741,37	8 274,09	
I. Zapasy	1 508,00	1 557,08	4 508,22	
II. Należności i roszczenia	1 334,10	1 131,77	3 487,91	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	–	–	–	
IV. Środki pieniężne	242,70	2,52	253,97	
C. Rozliczenia międzyokresowe	144,60	50,00	24,00	
Suma aktywów	4 806,80	3 692,77	9 431,52	
	Struktura (w %)			
A. Majątek trwały	100,00	100,00	100,00	
I. Wartości niematerialne i prawne	0,31	0,93	–	
II. Rzeczowy majątek trwały	95,16	98,18	99,2	
III. Finansowy majątek trwały	4,52	0,56	0,62	
IV. Należności długoterminowe	–	–	–	
B. Majątek obrotowy	100,00	100,00	100,00	
I. Zapasy	46,70	56,80	54,49	
II. Należności i roszczenia	41,31	41,29	42,15	
III. Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	–	–	–	
IV. Środki pieniężne	7,52	0,09	3,07	
C. Rozliczenia międzyokresowe	4,48	1,82	0,29	
Nazwa wskaźnika	Budowa wskaźnika	Wartość wskaźnika		
Wskaźnik struktury majątku trwałego	$\frac{\text{majątek trwały} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	31	25	12
Wskaźnik struktury majątku obrotowego	$\frac{\text{majątek obrotowy} \cdot 100}{\text{majątek ogółem}}$	66	74	88
Wskaźnik struktury majątku ogółem	$\frac{\text{majątek trwały}}{\text{majątek obrotowy}}$	0,46	0,33	0,14

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych sprawozdawczych badanego przedsiębiorstwa.

Zaobserwowany malejący udział majątku trwałego w majątku ogółem w badanych przedsiębiorstwach, z wyjątkiem H. M. Helvetia Meble, jest charakterystyczny dla gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwa, w których wskaźnik struktury majątku ogółem kształtuje się na niskim poziomie są zwykle bardziej elastyczne w swoim działaniu, mogą więc lepiej dostosowywać swoją produkcję do potrzeb rynku. Wpływa to także na poprawę efektywności gospodarowania.

Z przeprowadzonych badań wynika, że we wszystkich spółkach w rozpatrywanym okresie wartość rzeczowego majątku trwałego miała największy udział w majątku trwałym ogółem i wynosiła od 95,10 do 99,68%. Najniższy udział rzeczowych składników majątku trwałego w majątku trwałym ogółem można było zaobserwować w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli (w roku 1994 – 95,10%). W dwóch z badanych przedsiębiorstw zaobserwowano znaczny wzrost wartości posiadanych środków trwałych. W H. M. Helvetia Meble wzrost wartości posiadanych zasobów trwałych był spowodowany rozbudową przedsiębiorstwa, natomiast w Klose – Pomorska Fabryka Mebli wzrost ten wynikał z inwestycji związanych z zakupem nowych linii technologicznych. Największy spadek wartości rzeczowego majątku trwałego nastąpił w Zamojskich Fabrykach Mebli (z 33 098,97 tys. zł w pierwszym roku badanego okresu do 12 291,32 tys. zł w ostatnim roku badanego okresu). Tak znaczny spadek spowodowała sprzedaż zbędnych, głównie nieprodukcyjnych środków trwałych. Tylko w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli wartość posiadanych środków trwałych utrzymywała się na wyrównanym, wysokim poziomie.

Pozostałe grupy wchodzące w skład majątku trwałego mają niewielką wartość. Największa zaobserwowana to 4,52% udziału finansowego majątku trwałego w majątku całkowitym w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli w roku 1994.

Analizując strukturę majątku obrotowego, można zauważyć, że w przeciwieństwie do majątku trwałego charakteryzuje się ona znacznymi zmianami. Relacje zachodzące wewnątrz majątku obrotowego mają bardzo duże znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Od wielkości udziału poszczególnych składników tego majątku zależy (głównie) wielkość wyniku finansowego oraz płynność finansowa, zaplecze logistyczne, a także polityka sprzedaży i kredytowania kontrahentów.

Udział zapasów w majątku obrotowym ogółem w badanych spółkach charakteryzuje się dość dużym zróżnicowaniem z ogólną tendencją do spadku. Największa zmiana dotycząca udziału zapasów w strukturze majątku obrotowego nastąpiła w Zamojskich Fabrykach Mebli; z 43,36% w roku 1994 nastąpił spadek do 13,77% w ostatnim roku badanego okresu. Najmniejsze zmiany w zapasach wystąpiły w przedsiębiorstwie największym pod względem wartości majątku, a mianowicie w H. M. Helvetia Meble, gdzie różnica pomiędzy latami 2001 a 1994 wyniosła tylko 5,05 punktu procentowego. Najwyższy udział zapasów w majątku obrotowym, wynoszący 54,49% w roku 2001, zaobserwowano w najmniejszym przedsiębiorstwie, to jest w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli.

Drugi ważny składnik majątku obrotowego to należności i roszczenia, których wysoki udział wartości w majątku obrotowym, ze stałą tendencją do wzrostu, jest

jedną z cech charakterystycznych gospodarki rynkowej. W badanych przedsiębiorstwach udział należności w majątku obrotowym kształtował się różnie i wahał się w ostatnim roku badanego okresu od 42,15 do 56,87%. Wyjątek stanowiły Zamojskie Fabryki Mebli, gdzie nastąpił wzrost udziału należności w majątku obrotowym ogółem z 46,83% w roku 1994 do 75% w roku 2001. Sytuacja ta została spowodowana problemami przedsiębiorstwa związanymi ze sływem należności od kontrahentów oraz wydłużeniem cyklu inkasa.

Analizując kolejne składniki majątku wybranych przedsiębiorstw, należy zauważyć, że w żadnej z badanych spółek nie występują papiery wartościowe przeznaczone do obrotu. Środki pieniężne natomiast w badanych przedsiębiorstwach kształtowały się na poziomie od 1,95 do 4,52% w ostatnim roku badanego okresu (nie dotyczy to Zamojskich Fabryk Mebli, gdzie udział środków pieniężnych w majątku obrotowym w roku 2001 wynosił aż 11,19%; tak wysoki udział środków pieniężnych w strukturze majątku obrotowego spowodowany został dodatkową emisją akcji własnych spółki).

W odniesieniu do powyższych rozważań należy stwierdzić, że w badanych spółkach ośmioletni okres analizy struktury majątku pozwala tylko na bardzo ostrożne wyprowadzenie wniosków uogólniających. Zarządzanie przez decydentów działalnością badanych spółek jest ukierunkowane głównie na optymalizację wykorzystania istniejących zdolności produkcyjnych, o czym świadczy niższe tempo wzrostu majątku trwałego niż majątku obrotowego.

Ważnym badaniem zmian w poziomie i w strukturze majątku jest powiązanie ich ze zmianami wartości przychodów ze sprzedaży i zysku ze sprzedaży. W tabeli 5 zaprezentowano związki pomiędzy dynamiką majątku a dynamiką sprzedaży i dynamiką zysku ze sprzedaży w 2001 roku w porównaniu z rokiem 1994.

Na podstawie danych zawartych w tab. 5 można stwierdzić, że badane spółki, z wyjątkiem Zamojskich Fabryk Mebli, odnotowały w rozpatrywanym okresie, znaczny, trzykrotny wzrost sprzedaży. We wszystkich badanych spółkach można zaobserwować nierówność między dynamiką wzrostu majątku a dynamiką wzrostu sprzedaży. Dynamika wzrostu posiadanego przez badane spółki majątku trwałego

Tabela 5. Dynamika majątku, dynamika przychodów ze sprzedaży oraz dynamika zysku ze sprzedaży w badanych przedsiębiorstwach w roku 2001 (1994 = 100)

Wyszczególnienie	H. M. Helvetia-Meble	Klose – Pomorska Fabryka Mebli	Zamojskie Fabryki Mebli	Dobrodzieńskie Fabryki Mebli
A. Majątek trwały	458,80	130,56	36,81	79,11
B. Majątek obrotowy	273,46	343,48	71,89	256,21
Aktywa razem	331,42	208,18	51,75	196,21
Przychody ze sprzedaży	335,83	320,84	147,14	338,91
Zysk ze sprzedaży	381,79	90,01	12,45	252,33

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych sprawozdawczych badanego przedsiębiorstwa.

była niższa niż dynamika wzrostu przychodów ze sprzedaży. Podobnie kształtowała się relacja dynamiki wzrostu majątku obrotowego do dynamiki wzrostu sprzedaży. W badanym okresie w dwóch analizowanych spółkach wystąpił wzrost przychodów ze sprzedaży, któremu towarzyszył wzrost wartości posiadanego majątku trwałego i obrotowego. Zatem spółka H. M. Helvetia Meble osiągnęła dynamikę wzrostu przychodów ze sprzedaży wyższą o 4,41 punktu procentowego niż majątku ogółem, natomiast w przedsiębiorstwie Klose – Pomorska Fabryka Mebli sytuacja była odwrotna, wzrost wartości majątku ogółem był znacznie niższy niż wzrost przychodów ze sprzedaży – o 112,64 punktu procentowego. W spółce Dobrodzieńskie Fabryki Mebli dynamice wzrostu przychodów ze sprzedaży towarzyszył wzrost wartości tylko majątku obrotowego natomiast wartość posiadanego majątku trwałego uległa zmniejszeniu. Spółka Zamojskie Fabryki Mebli jako jedyna wśród badanych przedsiębiorstw osiągnęła wzrost wartości przychodów ze sprzedaży przy jednoczesnym zmniejszeniu wartości posiadanych zasobów majątku obrotowego i trwałego. Opisane relacje między składnikami majątku, a osiąganymi przychodami ze sprzedaży świadczą o wzroście efektywności gospodarowania w badanych spółkach.

Do badania związków między sprzedażą a majątkiem autorzy artykułu wykorzystali również relację dynamiki wzrostu sprzedaży do dynamiki wzrostu majątku, określając w ten sposób, o ile zwiększyły się przychody ze sprzedaży w badanych spółkach, gdy wielkość ich majątku w rozpatrywanym okresie zmieniła się o jeden punkt procentowy. Otrzymane wyniki zamieszczono w tab. 6.

Analizując dane zawarte w tab. 6, stwierdzamy, że w latach 1994-2001 zmianie majątku całkowitemu o 1% towarzyszyło, w zależności od badanego przedsiębiorstwa, zwiększenie przychodów ze sprzedaży o 1,01-2,84%.

Tabela 6. Relacja przyrostu przychodów ze sprzedaży do przyrostu majątku w badanych przedsiębiorstwach w roku 2001 (1994 = 100)

Wyszczególnienie	Majątek całkowity	Majątek trwały	Majątek obrotowy
H. M. Helvetia Meble	1,01	0,73	1,23
Klose – Pomorska Fabryka Mebli	1,54	2,46	0,93
Zamojskie Fabryki Mebli	2,84	4,00	2,05
Dobrodzieńskie Fabryki Mebli	1,73	4,28	1,32

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tab. 5.

Największy wskaźnik zanotowano w Zamojskich Fabrykach Mebli, gdzie dynamika wzrostu przychodów ze sprzedaży przypadająca na 1% przyrostu majątku całkowitego wyniosła 2,84%. Drugi co do wielkości wskaźnik wystąpił w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli – 1,73%. W powyższych spółkach stwierdzono również bardzo wysoki wskaźnik relacji przyrostu przychodów ze sprzedaży do majątku trwałego jako skutek zmniejszenia wartości zasobów tego majątku w badanym okresie.

Największa wartość tego wskaźnika wystąpiła w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli – 4,28%, czyli 1% przyrostu majątku trwałego spowodował 4,28% wzrostu przychodów ze sprzedaży.

Kolejnym etapem prowadzonego badania jest analiza zależności przyrostu zysku ze sprzedaży do przyrostu majątku. Należy zauważyć, że dynamika zysku w badanych przedsiębiorstwach była znacznie niższa od dynamiki przychodów ze sprzedaży. Wyjątek stanowi H.M. Helvetia Meble, gdzie dynamika przychodów ze sprzedaży była niższa niż dynamika zysku ze sprzedaży. Ponadto w dwóch badanych spółkach, Zamojskich Fabrykach Mebli i Klose – Pomorskiej Fabryce Mebli, pomimo wzrostu sprzedaży odnotowano zmniejszenie realizowanej marży co może być efektem znacznego wzrostu kosztów w przedsiębiorstwie bez podnoszenia cen sprzedaży swoich wyrobów.

Relacje przyrostu zysku ze sprzedaży do przyrostu majątku w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono w tab. 7. Na podstawie danych tej tabeli możemy zaobserwować, że dynamiczny wskaźnik rentowności majątku całkowitego w ostatnim roku badanego okresu wynosił od 0,24 do 1,29. W dwóch spółkach wielkość dynamicznego wskaźnika rentowności majątku całkowitego przekraczała jedność. Najwyższą wartość wykazano w Dobrodzieńskich Fabrykach Mebli – 1,29%, co oznacza, że wzrost wyniku finansowego ze sprzedaży przypadający na 1% zmiany w majątku ogółem wyniósł w badanym okresie 1,29%. W spółce tej wysoką dynamiczną rentowność wykazał również majątek trwały – wskaźnik 3,19%. Drugim przedsiębiorstwem, które charakteryzuje się wysokim dynamicznym wskaźnikiem rentowności majątku całkowitego na poziomie 1,15%, jest H. M. Helvetia Meble. W spółce tej wskaźnik rentowności majątku trwałego kształtował się na poziomie 0,83%, a majątku obrotowego – na poziomie 1,4%.

Tabela 7. Relacja przyrostu zysku ze sprzedaży do przyrostu majątku w badanych przedsiębiorstwach w roku 2001 (1994 = 100)

Wyszczególnienie	Majątek całkowity	Majątek trwały	Majątek obrotowy
H. M. Helvetia Meble	1,15	0,83	1,40
Klose – Pomorska Fabryka Mebli	0,43	0,69	0,26
Zamojskie Fabryki Mebli	0,24	0,34	0,17
Dobrodzieńskie Fabryki Mebli	1,29	3,19	0,98

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z tab. 5.

Najmniejszą wartość dynamiczną wskaźnika rentowności majątku całkowitego wykazały Zamojskie Fabryki Mebli i Dobrodzieńskie Fabryki Mebli. Ich wskaźniki wyniosły 0,24 i 0,43.

## 4. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań, ze względu na niewielką próbkę badawczą, nie można sformułować ogólnych wniosków, jednakże można dokonać próby oceny sposobu kształtowania struktury majątku przedsiębiorstwa pod względem dostosowania do potrzeb efektywniejszego jego wykorzystania. Realizacja strategii intensywnego zarządzania majątkiem ma swoje odbicie w tempie wzrostu przychodów ze sprzedaży i wyniku finansowym. Badania wykazały, że tempo wzrostu przychodów ze sprzedaży we wszystkich rozpatrywanych przedsiębiorstwach wyprzedza tempo wzrostu majątku ogółem oraz w dwóch przedsiębiorstwach tempo zysku ze sprzedaży wyprzedza tempo wzrostu majątku ogółem. Można więc postawić wniosek, iż rozpatrywane przedsiębiorstwa w badanym okresie optymalizowały struktury majątku, dostosowując je do potrzeb rynkowych. Ponadto określone na podstawie analizy teoretycznej czynniki wpływające na decyzje inwestycyjne w przedsiębiorstwach przemysłu meblarskiego potwierdzają stosowaną strategię zarządzania co do zmian w strukturze majątku.

## Literatura

- Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Stowarzyszenie księgowych w Polsce, Warszawa 1992.
- Borowiecki R., Czaja J., Jaki A., *Strategia gospodarowania kapitałem w przedsiębiorstwie*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa–Kraków 1998.
- Borowiecki R., *Efektywność gospodarowania środkami trwałymi w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa–Kraków 1998.
- Borowiecki R., *Zarządzanie kapitałem trwałym w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Wyd. „Secesja”, Kraków 1993.
- Dębiński P., *Gospodarka rynkowa dla każdego*, Wydawnictwo Editions, Warszawa 1992.
- Gabrusewicz W., *Istota rachunkowości zarządczej i jej rola w procesie kierowania przedsiębiorstwem*, [w:] W. Gabrusewicz, A. Kamela-Sowińska, H. Poetschke, *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2000.
- Jędralska K., Woźniak-Sobczak B., *Indykatory wczesnego ostrzegania w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 1998.
- Krakowiak A., Przybylski M., *Bankructwa na własne życzenie*, „Rzeczpospolita” 2003 nr 291.
- Maczyńska E., *Modernizacja środków trwałych w warunkach postępu naukowo-technicznego*, „Ekonomia i Organizacja Pracy” 1986, nr 10 i 11.
- Penc J., *Strategia zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1995.
- Waśniewski T., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997.
- Woźniak B., *Zarządzanie systemem wykorzystywania środków trwałych w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, AE, Katowice 1985.
- Woźniak-Sobczak B., *Strategia gospodarowania majątkiem trwałym a strategia przedsiębiorstwa* [w:] *Strategia gospodarowania majątkiem trwałym w przedsiębiorstwie*, AE, Katowice 1990.

**THE DETERMINANTS OF THE POLICY OF THE MANAGEMENT  
THE PROPERTY ON EXAMPLE THE ENTERPRISES  
OF FURNITURE INDUSTRY**

**Summary**

On the basis of conducted researches we can draw a conclusions that are following:

1) considered furniture companies changed the structure of overall property in favour of short-term property regardless of crucial motion of overall property with the acception of one of them,

2) quicker pace of increasing sales income (that in the long term means quicker increase of scale of production to assume that sale is inveriable) than pace of increasing overall property and especially than pace of increasing long-term property show about more effective usage.

3) Overwhelming share of tangible assets in long-term property shows that in this industry other elements of long-term property in increase scale of production are of no importance,

4) rising share of amount due in considered furniture companies in analised period is characterised for market economy.