



## KSZTAŁTOWANIE SIĘ WYBRANYCH WSKAŹNIKÓW KOSZTOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH

Mirosław Wasilewski, Robert Roman Stolarski

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych

**Streszczenie:** W artykule określono kształtowanie się wybranych wskaźników kosztowych w zależności od wielkości przychodów i rodzaju prowadzonej działalności przedsiębiorstw z sektora artykułów spożywczych notowanych na GPW w Warszawie. Wskaźniki kosztowe analizowano w aspekcie strategii i polityk kosztowych wyznaczanych przez zarządzających przedsiębiorstwami. Powiązано kształtowanie się wskaźników kosztów ogółem i operacyjnych z istotnymi zmianami priorytetów zarządzających. Analiza funkcji trendów wskaźników kosztowych wskazała na wzrost poziomu kosztów ogółem, pomimo trendu zmniejszania się wielkości kosztów materiałów i energii, usług obcych oraz pracy. Przedstawiono tendencję kształtowania segmentacji rynku według poziomu kosztów ogólnych i operacyjnych. Przewagi konkurencyjne uzyskiwały przedsiębiorstwa o najwyższej i niskiej wielkości przychodów, mające jednoznaczne różniące się strategie cenowo-kosztowe i strukturę kosztów rodzajowych.

**Słowa kluczowe:** polityka kosztowa, rodzaj działalności, struktura kosztów, wskaźniki kosztowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2018.2.25

### Wprowadzenie

Burzliwość zmian i sytuacja gospodarcza po kryzysie finansowym oraz przynależność przemysłu spożywczego do najważniejszych i najszybciej rozwijających się dziedzin w polskiej gospodarce (Firlej 2013, s. 6) mogła wpływać na wprowadzanie zmian w procesach zarządzania operacyjnego, a pod presją sytuacji finansowej także na tworzenie nowych strategii działania (Firlej 2013, s. 10), a w tym na zmianę polityk kosztowych i relacji między różnymi rodzajami kosztów przedsiębiorstw.

W teorii zarządzania, w odniesieniu do strategicznych źródeł sukcesu przedsiębiorstwa, wskazuje się na podejście zasobowe<sup>1</sup> (Jędrzejczyk 2011, s. 59) oraz procesowe (Kuraś 2010, s. 27) jako istotne we współczesnych realiach gospodarczych. W koncepcji zasobowej efektywność funkcjonowania oraz przewaga konkurencyjna organizacji jest konsekwencją posiadania i efektywnego wykorzystania jej uniikatowych zasobów i umiejętności (Jędrzejczyk 2011, s. 59). W podejściu procesowym głównym celem zarządzania jest zapewnienie płynnego (optymalnego)

<sup>1</sup> Źródłem sukcesu przedsiębiorstwa jest posiadanie i właściwe wykorzystanie strategicznie wartościowych zasobów i umiejętności (Malewska 2010, s. 225).

przebiegu procesów, elastyczne regulowanie zdolności wytwórczych w ramach zapotrzebowania oraz posiadanych i dostępnych zasobów. Zatem działania w procesach traktowane są jako bezpośrednia przyczyna powstawania kosztów. Największą szansę osiągnięcia sukcesu na rynku mają te przedsiębiorstwa, które koncentrują się na stałym podnoszeniu efektywności procesów i działań, co może być źródłem długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku (Kuraś 2010, s. 27). Gdy koszty rosną, wywierając presję na zysk, zwykle wśród zarządzających przedsiębiorstwem pojawiają się plany ich redukcji (Mills 1985, s. 32; Czubakowska, Gabrusewicz, Nowak 2014, s. 120). W rozważaniach na temat metod analizy i optymalizacji kosztów wykorzystuje się zarówno podejście zasobowe, jak i procesowe (Jonek-Kowalska 2015, s. 33-34). W podejściu zasobowym analizowane są składniki kosztów mające największy udział w strukturze kosztów rodzajowych, w celu ograniczenia ich wykorzystania bez określenia tego, w jaki sposób wpłynie to na przebieg wszystkich procesów (Kuraś 2010, s. 27). W podejściu procesowym przyjmuje się, że bezpośrednią przyczyną powstawania kosztów są działania w procesach. Czynności podejmowane w ramach usprawniania procesów mają związek z zarządzaniem kosztami, a w efekcie racjonalizują koszty działalności. Rezultatem jest poprawa wykorzystania zasobów oraz wzrost wartości przedsiębiorstwa (Kołodziejczuk 2014, s. 118).

Zarządzanie kosztami służy identyfikowaniu i analizowaniu źródeł powstawania kosztów w celu oddziaływania na produktywność czynników produkcji i wpływanie na poprawę efektywności kosztowej. Przyjmuje się, że zarządzanie kosztami i majątkiem przedsiębiorstwa ma decydujący wpływ na poziom uzyskiwanych rezultatów. Zarządzający powinni zapewnić realizację założonych celów przedsiębiorstwa oraz doprowadzić do osiągnięcia oczekiwanych wyników działalności gospodarczej, dbając o wysoką efektywność ponoszonych kosztów. Stanowi to jedno z najważniejszych zadań osób zarządzających przedsiębiorstwem (Nowak 2015, s. 162), niezależnie od ich miejsca w hierarchii. Powinni być oni świadomi znaczenia zarządzania kosztami oraz swojej roli w tworzeniu wartości dodanej (Adamczyk 2008, s. 97). B. Kołodziejczuk (Kołodziejczuk 2014, s. 117) wskazuje, że w działaniach operacyjnych współcześni menedżerowie koncentrują uwagę na zarządzaniu kosztami i dostrzegają konieczność kształtowania ich na odpowiednim poziomie. Z kolei D. Wędzki (Wędzki 2015, s. 30) twierdzi na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 roku przez M. Jabłońskiego (Jabłoński 2013, s. 346) w spółkach NewConect Giełdy Papierów Wartościowych (GPW) w Warszawie oraz porównując je z wynikami własnych badań z lat 2002-2003, że w ocenie zarządzających przedsiębiorstwami w ostatnim czasie dominującego znaczenia w zarządzaniu nabierają czynniki pozafinansowe, a obniżenie różnego rodzaju kosztów stanowi coraz mniej istotny element sukcesu. O ile w 2003 roku na znaczenie zarządzania kosztami wskazywało 94% zarządzających, to w 2013 roku tylko 50%. Na podobne czynniki obniżenia istotności roli kontroli kosztów, zdaniem zarządzających w sektorze artykułów spożywczych, wskazują badania dotyczące kluczowych czynników sukcesu w grupie przedsiębiorstw produktów piekarniczo-cukierniczych. Wśród dwudziestu kluczowych czynników sukcesu wymienianych przez zarządzających brak jest zarządzania kosztami (Gorzelań-

-Dziadkowiec 2013, s. 38-39). Jednocześnie D. Wędzki (Wędzki 2015, s. 30) podtrzymuje, że pomimo spadku wśród zarządzających znaczenia roli obniżenia kosztów dla sukcesu przedsiębiorstwa, najważniejszymi dla jego sytuacji finansowej pozostają: umiejętność kontroli kosztów, poziom zarządzania finansami, dostępność źródeł kapitału oraz struktura aktywów trwałych. Jednym z podstawowych zadań osób odpowiedzialnych za zarządzanie finansami przedsiębiorstwa jest dążenie do minimalizacji kosztów, pozyskiwanie źródeł finansowania oraz maksymalizacja korzyści z posiadanej gotówki (Czuba-Kulisińska 2017, s. 202).

Zarządzający przedsiębiorstwami samodzielnie wybierają i dostosowują do swoich potrzeb sposoby systematyzacji kosztów i ich wyszczególnianie w rachunku zysków i strat, stosując się przy tym do zasad ogólnych. Jednolity standard prezentacji kosztów przedsiębiorstw przyjęty w rachunkowości finansowej i Międzynarodowych Standardach Rachunkowości (MSR) to koszty operacyjne przedstawione w układzie porównawczym. Układ ten zawiera koszty zgrupowane według rodzajów, tj. amortyzacja, materiały i energia, usługi obce, podatki i opłaty, wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, pozostałe koszty rodzajowe oraz wartość sprzedanych towarów i materiałów (Naumiuk 2000, s. 47). Stąd zarządzający przedsiębiorstwem może uzyskać szczegółowy wgląd w istotę funkcjonowania procesów konwersji zasobów w rezultaty finansowo-ekonomiczne. W zarządzaniu przedsiębiorstwem istotną jest zdolność do sterowania efektywnym procesem transformacji nakładów (kosztów) na dobra finalne (Kagan 2009, s. 58). Zdolność transformacji nakładów wyraża się poprzez decyzje zarządcze, odnoszące się do alokacji zasobów między różne konkurencyjne zastosowania oraz między różne działania w procesach wytwórczych lub usługowych podczas wytwarzania wartości, wpływając tym samym na rezultat (Moroz 2005, s. 16-17). Sposób alokacji zasobów odzwierciedlony jest w strukturze kosztów rodzajowych<sup>2</sup> prezentowanej w rachunku zysków i strat. Struktura ta powiązana jest z modelem biznesu oraz polityką kosztową, determinującą zarówno strukturę, jak i poziom kosztów. Polityka kosztowa to sposób zarządzania kosztami kształtujący produktywność i efektywność finansową przedsiębiorstwa. Jako idea przewodnia zarządzania kosztami stanowi spójny zbiór poglądów związany z kosztami, oparty na systemie wartości charakterystycznym dla modelu biznesu (Encyklopedia Zarządzania), w jakim działa przedsiębiorstwo. Polityka kosztowa na ogół powstaje jako wytwór tradycji albo organicznej ewolucji, ale występuje dzięki działaniu ludzkiemu, na podstawie racjonalnego, świadomie przyjętego projektu myślowego. Charakterystycznie nieokreślone pojęcie polityki konkretyzuje się w jej przedmiotowych odniesieniach (*Encyklopedia PWN*).

## Cel i metody badań

Rezultaty praktycznego działania kluczowych osób w przedsiębiorstwie, w zakresie zarządzania kosztami oraz zmiany poziomu poszczególnych rodzajów kosztów, można obserwować na podstawie analiz informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych.

<sup>2</sup> Struktura kosztów jest pojęciem szerokim, którego definicja zależy od perspektywy, z jakiej koszty są analizowane, a rezultaty tej analizy wykorzystywane (Morrison-Paul 1999, s. 2).

Istotnym było zbadanie na podstawie dostępnych informacji finansowych prawidłowości kształtowania się wskaźników kosztów w sektorze artykułów spożywczych GPW w Warszawie, w zależności od zmian wielkości przychodów ze sprzedaży i rodzaju produkcji przedsiębiorstwa. Poszukiwano relacji umożliwiających odniesienie do uogólnień związanych z zarządzaniem kosztami w ramach specyfiki sektora artykułów spożywczych. Z danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wynika, że poziom kosztów w sektorze produkcji artykułów spożywczych gospodarki narodowej w latach 2009-2015 utrzymywał się na względnie stałej wartości zgodnie z funkcją trendu  $y = 95,43x^{0,002}$ , estymującą szereg czasowy rocznych poziomów kosztów (*Rysunek 1*).

Celem opracowania jest określenie kształtowania się wybranych relacji kosztowych w przedsiębiorstwach sektora spożywczego w zależności od rodzaju prowadzonej działalności i wielkości przychodów ze sprzedaży.

Na potrzeby badań strukturę kosztów rodzajowych określono przez udział poszczególnych rodzajów kosztów układu porównawczego w kosztach operacyjnych. Do badań zachowania wskaźników kosztowych w zależności od wielkości przychodów i rodzaju produktów wybrano wskaźniki kosztów ogółem, kosztów operacyjnych, kosztów amortyzacji, kosztów materiałów i energii, kosztów usług obcych oraz pracy. Na te koszty główną uwagę zwracają zarządzający przedsiębiorstwami (Kuraś 2010, s. 27).

W procesie badawczym wykorzystano informacje finansowe spółek notowanych w sektorze artykułów spożywczych na GPW w Warszawie, kierując się możliwością uzyskania źródłowych danych o kosztach rodzajowych w układzie porównawczym za lata 2009-2015. Wybrano okres od 2009 roku, aby parametry otrzymane z pomiarów w roku 2008, w którym wystąpił kryzys finansowy, nie zaburzały rozkładu zmiennych losowych użytych do badań, poprzez pojawienie się nietypowych wartości. Możliwym było przeanalizowanie informacji o rzeczywistych przedsiębiorstwach na bazie publikowanych sprawozdań finansowych spółek sektora artykułów spożywczych GPW w Warszawie. Przedsiębiorstwa te są wysoce konkurencyjne, o zbliżonej technice i technologii, wymaganej standardami przemysłu spożywczego Unii Europejskiej (UE). Tylko 14 z 27 spółek notowanych na GPW w Warszawie opublikowało za okres badawczy pełną i spójną informację o kosztach rodzajowych. Spółki mają charakter produkcyjno-handlowy, a sprzedaż towarów i materiałów nie przekracza w nich 15% przychodów operacyjnych. Spółki wybrane do badań zarejestrowane są oraz prowadzą główną działalność produkcyjno-handlową w jurysdykcji Polski. Stanowią one grupy kapitałowe (holdingi/koncerny/grupy), powstałe w wyniku przejmowania przedsiębiorstw lub ich wydzielania, łączenia lub uformowane na bazie przedsiębiorstw wielozakładowych, które podlegały prywatyzacji. Ich istotną cechą jest zarządzanie oraz kontrolowanie działalności podmiotów zależnych przez jedną organizację dominującą. Odbywa się to poprzez zależności kapitałowe lub personalne.

Listę spółek wybranych do badań zawiera *Tabela 1*. Spółki te publikują corocznie skonsolidowane sprawozdania finansowe, w jednolitym standardzie zgodnym z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) i MSR. Skonsolidowane sprawozdania finansowe sporządzane są zgodnie z zasadą memo-

riałow. Spółki stosowały polityki rachunkowości w ramach MSSF i MSR o porównywalnych sposobach szacowania i prezentacji wartości przychodów, aktywów, pasywów oraz kosztów rodzajowych w układzie porównawczym. Ze skonsolidowanych sprawozdań okresowych wyodrębniono dane na potrzeby analiz zmian wybranych wskaźników poziomu kosztów oraz porównania z trendami w sektorach produkcji artykułów spożywczych oraz napojów (PASN) GUS, a także poszukiwania relacji między nimi.

**Tabela 1. Wybrane do badań przedsiębiorstwa notowane na GPW w Warszawie w sektorze przemysłu spożywczego**

Lp.	Nazwa spółki akcyjnej zgodnie ze spisem sektora przemysłu spożywczego GPW w Warszawie w 2016 r.	Przychód w 2015 r. [mln zł]	Sekcje PKD
1.	COLIAN HOLDING Spółka Akcyjna	889	10.7, 11.07
2.	Polski Koncern Mięсны DUDA Spółka Akcyjna	1471	10.1
3.	GRAAL Spółka Akcyjna	933	10.2
4.	INDYKPOL Spółka Akcyjna	1221	10.1
5.	Zakłady Mięсны HENRYK KANIA Spółka Akcyjna	1027	10.1
6.	Zakłady Tłuszczowe KRUSZWICA Spółka Akcyjna	2349	10.4
7.	MAKARONY POLSKIE Spółka Akcyjna	133	10.6
8.	Zakłady Przemysłu Cukierniczego OTMUCHÓW Spółka Akcyjna	242	10.6, 10.7, 10.8
9.	PAMAPOL Spółka Akcyjna	416	10.1, 10.3, 10.8
10.	Przedsiębiorstwo Przemysłu Spożywczego PEPEES Spółka Akcyjna	142	10.6
11.	SEKO Spółka Akcyjna	141	10.2, 10.3
12.	WILBO Spółka Akcyjna	37	10.2
13.	WAWEL Spółka Akcyjna	631	10.8, 46.36
14.	GRUPA ŻYWIEC Spółka Akcyjna	3132	11.05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: GPW w Warszawie i sprawozdań skonsolidowanych spółek za 2015 rok oraz PKD

Podjęte badania umożliwiły poznanie prawidłowości występujących w zachowaniu wybranych wskaźników kosztowych przedsiębiorstw w zależności od wielkości ich przychodów i stosowanego rodzaju głównych surowców na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007 (PKD). W warstwie użytkowej wyniki badań mogą być przydatne dla zarządzających przedsiębiorstwami do kształtowania polityk kosztowych odpowiednio do skali działalności, posiadanych zasobów i rodzaju działalności.

Przedsiębiorstwa grupowano dwiema metodami. Pierwsza to grupowanie metodą kwartyli<sup>3</sup> według wielkości przychodów ze sprzedaży. Obserwacje dotyczące

<sup>3</sup> Kwartył = kwantyl rzędu  $q$ , w populacji jest taką liczbą  $x_q$ , że  $q \times 100\%$  elementów tej populacji ma wartość badanej cechy nie większą od  $x_q$ , gdzie  $q$  ( $0 < q < 1$ ).

poszczególnych przedsiębiorstw szeregowano od największej do najmniejszej wartości. Następnie przedsiębiorstwa zostały podzielone na cztery kwartyle według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży. Podział przeprowadzono najpierw medianą przychodów, a następnie tak powstałe grupy podzielono na kolejne dwie rozdzielone obliczoną dla nich medianą. Wartości przychodów ze sprzedaży poszczególnych kwartyli przedstawiono w *Tabeli 2*.

**Tabela 2. Wartość średnia przychodów ze sprzedaży [mln zł] przedsiębiorstw zgrupowanych według kwartyli w latach 2009-2015**

Kwartył	Przychody ze sprzedaży			
	%	Oznaczenie	max.	min.
I	25	Najwyższe	3459	1695
II	25	Ponadprzeciętne	996	722
III	25	Przeciętne	506	113
IV	25	Niskie	124	97

Źródło: Opracowanie własne

W drugim rodzaju grupowano przedsiębiorstwa według rodzaju głównej działalności. Grupowanie przeprowadzono na podstawie rodzaju klas PKD każdego przedsiębiorstwa, odpowiadających produktom osobno mięsnym i rybnym oraz zbożowym (piekarskie i mączne). Nie tworzone oddzielnej grupy napojów (PKD 11), gdyż tylko jedno przedsiębiorstwo publikowało dane. Utworzono dwie grupy przedsiębiorstw o zbliżonej specyfice funkcjonowania na rynku. Do grupy pierwszej o przyjętej nazwie *Mięso-ryby-przetwory* zaliczono przedsiębiorstwa PKM Duda, Indykpol, ZPM Kania, Pamapol, Graal, Seko i Wilbo. W grupie drugiej, nazwanej na potrzeby badań *Przetwory zboża i mąki*, znalazły się Colian Holding, ZPC Otmuchów, Wawel, ZT Kruszwica i Makarony Polskie. Zestawienie przedsiębiorstw w grupy według klas PKD przedstawiono w *Tabeli 3*. W tak pogrupowanych przedsiębiorstwach badano wpływ specyfiki rodzaju materiału (surowca) i związanej z nim technologii oraz rynku na poziom i strukturę kosztów.

**Tabela 3. Grupy przedsiębiorstw według klas PKD**

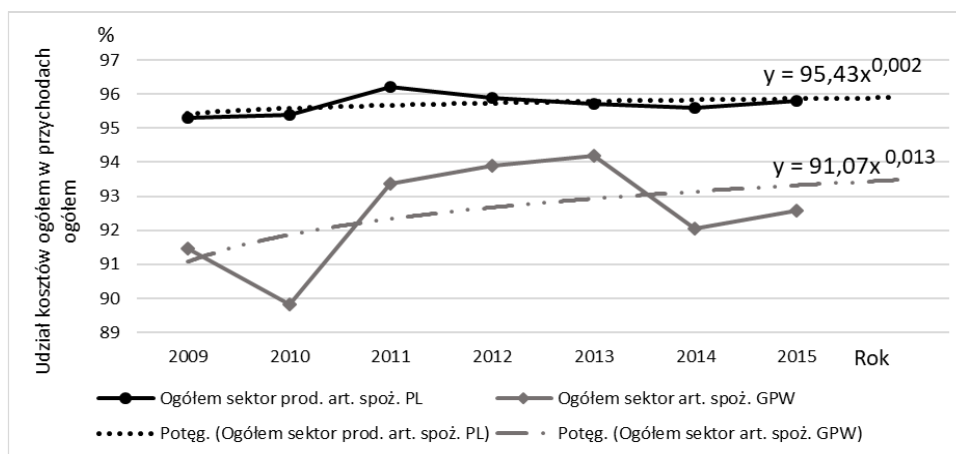
Zespół PKD	Nazwa robocza	Klasy PKD działalności przedsiębiorstw
I	Mięso-ryby-przetwory	10.1; 10.2; 10.3; 10.8.
II	Przetwory zboża i mąki	10.4; 10.5; 10.6; 10.7.

Źródło: Opracowanie własne

Przeprowadzono analizy w grupach przedsiębiorstw dotyczące związków zachowań wybranych wskaźników kosztowych w zależności od wartości parametrów grupowania, aby określić występujące prawidłowości. W poszczególnych grupach przedsiębiorstw i dla całego sektora przeprowadzono analizy trendów, aby określić zależności dynamiczne zachodzące w czasie. Uzyskano obraz dynamiki w sektorze

przemysłu spożywczego GPW w Warszawie, w porównaniu z łączną dynamiką sektorów PASN na podstawie danych GUS.

Wyniki badań porównania trendów zmian wskaźnika kosztów ogółem sektora artykułów spożywczych GPW w Warszawie do sektorów PASN przedstawiono na *Rysunku 1*. Trend wskaźnika kosztów ogółem sektora produkcji artykułów spożywczych gospodarki narodowej w badanym okresie wzrastał bardzo wolno, zgodnie z funkcją estymującą roczne wartości wskaźnika  $y = 95,43x^{0,002}$ , od 95,4% w 2009 roku do poziomu 96% relacji kosztów do przychodów ogółem w 2015 roku, tj. o 0,6 p. proc. W sektorze artykułów spożywczych na GPW w Warszawie tempo wzrostu wskaźnika było większe, zgodnie ze współczynnikiem kierunkowym funkcji  $y = 91,07x^{0,013}$ . Wskaźnik wzrósł z około 91% do 93,2%, tj. o 2,2 p. proc. Świadczy to o dynamice zmian w sektorze artykułów spożywczych na GPW w Warszawie, w zakresie kontroli kosztów i ewentualnym ograniczeniu lub zaniedbaniu zarządzania kosztami w sektorze. Na szybki wzrost poziomu kosztów ogółem w sektorze artykułów spożywczych GPW w Warszawie może mieć znaczący wpływ nasilenie się konkurencji cenowej (Misiólek 2013, s. 75) w grupie przedsiębiorstw dużych i bardzo dużych ponoszących około 86% kosztów sektora oraz wzrost znaczenia korporacji w handlu artykułami żywnościowymi, które swoimi działaniami narzucają asortyment i ceny, prowadząc do koncentracji i specjalizacji produkcji (Chechelski 2015, s. 57-58).



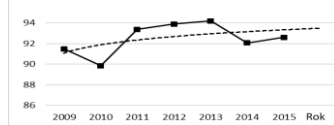
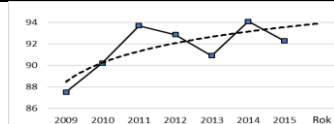
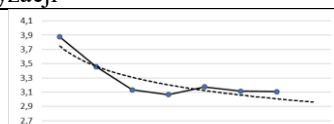
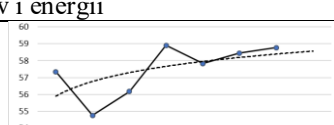
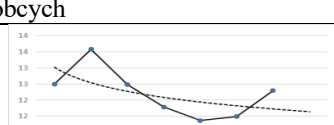
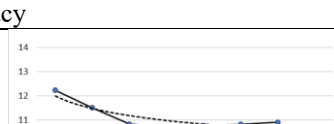
**Rysunek 1. Wskaźnik kosztów ogółem sektora artykułów spożywczych**

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc jednak pod uwagę stabilny poziom kosztów całego sektora, to taki dynamiczny wzrost ich poziomu w sektorze spożywczym na GPW w Warszawie może potwierdzać zmianę priorytetów lub celów osób zarządzających spółkami giełdowymi. Było to zgodne z wynikami badań M. Jabłońskiego (Jabłoński 2013, s. 346) i wnioskami z badań D. Wędzkiego (Wędzki 2015, s. 30) sugerującymi, iż zarządzający większą uwagę kierują na czynniki miękkie, takie jak relacje z klientami i utrzymanie udziału w rynku, niż na optymalizację lub redukcję kosztów.

W sektorze artykułów spożywczych na GPW w Warszawie koszty operacyjne wzrastały znacznie szybciej niż koszty ogółem, biorąc pod uwagę współczynniki kierunkowe funkcji estymujących wskaźnik kosztów ogółem i wskaźnik kosztów operacyjnych – odpowiednio 0,029 i 0,013 (Tabela 4).

**Tabela 4. Wskaźniki kosztowe sektora artykułów spożywczych na GPW w Warszawie – trendy wartości średnich [%]**

Lp.	Pozycja danych	Funkcja trendu	Trend graficznie
Wskaźnik kosztów ogółem			
1.	Relacja kosztów ogółem do przychodów ogółem	$y = 91,07x^{0,013}$ (1)	
Wskaźnik kosztów operacyjnych			
2.	Relacja kosztów operacyjnych do przychodów ogółem	$y = 88,47x^{0,029}$ (2)	
Wskaźnik kosztów amortyzacji			
3.	Udział w strukturze kosztów rodzajowych układu porównawczego (kosztów operacyjnych)	$y = 3,88x^{-0,119}$ (3)	
Wskaźnik kosztów materiałów i energii			
4.	Udział w strukturze kosztów rodzajowych układu porównawczego (kosztów operacyjnych)	$y = 57,85x^{0,019}$ (4)	
Wskaźnik kosztów usług obcych			
5.	Udział w strukturze kosztów rodzajowych układu porównawczego (kosztów operacyjnych)	$y = 13,49x^{-0,053}$ (5)	
Wskaźnik kosztów pracy			
6.	Udział w strukturze kosztów rodzajowych układu porównawczego (kosztów operacyjnych)	$y = 12,20x^{-0,066}$ (6)	

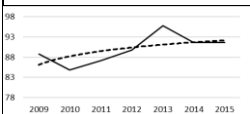
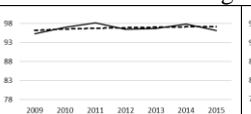
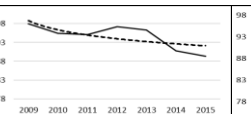
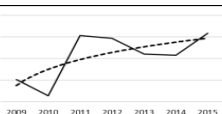
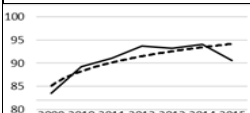
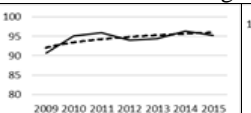
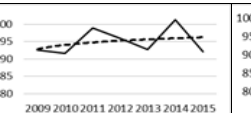
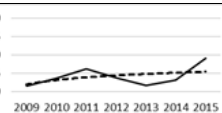
Źródło: Opracowanie własne

Koszty operacyjne zwiększyły poziom w relacji do przychodów ogółem średnio o 4,7 p. proc., z 88,5% w 2009 roku do 93,2% w roku 2015, w porównaniu ze wzrostem kosztów ogółem o 2,1 p. proc. Wybrane wskaźniki kosztowe struktury kosztów rodzajowych układu porównawczego wykazywały w badanym okresie wysokie tempo zmian. Wskaźnik kosztów amortyzacji, kosztów materiałów i energii, usług obcych oraz pracy estymowane funkcjami trendu zmieniały się znacząco,



o czym świadczą ich współczynniki kierunkowe (odpowiednio -0,119 amortyzacji, 0,019 materiałów i energii, -0,053 usług obcych oraz -0,066 kosztów pracy). Zmiany te skutkowały realnym wzrostem udziału kosztów materiałów i energii w strukturze kosztów operacyjnych w badanym okresie o 2 p. proc. Natomiast udział kosztów amortyzacji, usług obcych i pracy zmalał o 3,3 p. proc., przyczyniając się do łącznego zmniejszenia udziału tych składników w kosztach operacyjnych o 1,3 p. proc. Biorąc pod uwagę wzrost wskaźnika kosztów operacyjnych o 4,7 p. proc., pomimo łącznego spadku poziomu głównych składników kosztów rodzajowych, wskazywałoby to na znaczny i niespodziewany wzrost składnika pozostałych kosztów rodzajowych lub/i podatków i opłat, których nie analizowano. Periodyczne zmiany kierunku (fluktuacje) przebiegu czasowego wskaźnika kosztów operacyjnych wobec jego trendu i stopniowe zmniejszanie odchylenia wartości rzeczywistych od trendu, wskazują na dostosowywanie polityk kosztowych przez zarządzających do sytuacji gospodarczej w sektorze.

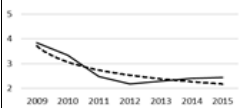
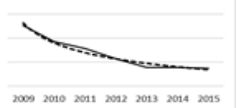
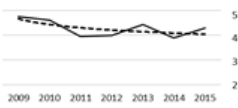
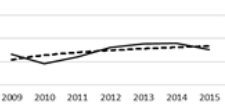
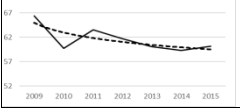
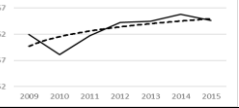
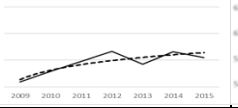
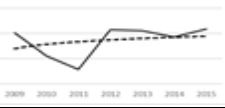
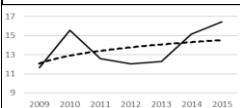
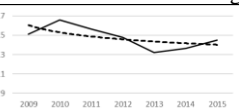
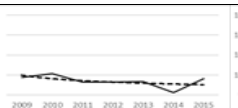
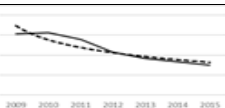
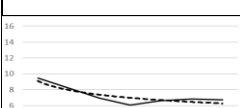
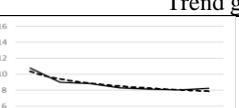
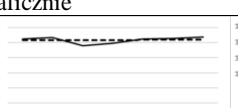
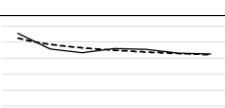
**Tabela 5. Wskaźniki kosztów przedsiębiorstw według kryterium przychodów ze sprzedaży**

Kwartył przychodów [mln zł]											
Najwyższe			Ponadprzeciętne			Przeciętne			Niskie		
max.		min.	max.		min.	max.		min.	max.		min.
3459		1695	996		722	506		113	124		97
Wskaźnik kosztów ogółem [%]											
Wartość średnia											
89,91			96,79			94,60			88,57		
Funkcja trendu											
$y = 86,10x^{0,035}$			$y = 96,14x^{0,006}$			$y = 98,79x^{-0,036}$			$y = 81,75x^{0,065}$		
Zmiana trendu											
1,8			0,3			-1,5			3,5		
Trend graficznie											
											
Wskaźnik kosztów operacyjnych [%]											
Wartość średnia											
90,77			94,53			95,02			84,12		
Funkcja trendu											
$y = 85,15x^{0,052}$			$y = 92,06x^{0,022}$			$y = 92,84x^{0,019}$			$y = 81,90x^{0,022}$		
Zmiana trendu											
2,7			1,1			0,9			1,1		
Trend graficznie											
											

Źródło: Opracowanie własne

Poszukiwanie w strukturze kosztów rodzajowych czynników, które miały wpływ na wzrost kosztów operacyjnych, przeprowadzono, analizując zachowanie wskaźników kosztowych, w zależności od wielkości oraz rodzaju prowadzonej działalności. Analiza zmian wskaźników kosztów i ich trendów, w związku z wielkością przychodów ze sprzedaży badanych przedsiębiorstw wskazuje na zróżnicowanie poziomu kosztów pomiędzy poszczególnymi kwartylami tego kryterium podziału przedsiębiorstw (*Tabela 5*). Rozkład poziomu kosztów pomiędzy grupy przychodowe odzwierciedla dostosowanie strategii przedsiębiorstw do rodzaju działalności i wielkości przychodów przedsiębiorstwa. Najniższy średni poziom kosztów ogółem i operacyjnych miały przedsiębiorstwa o przychodach niskich, tj. 97-124 mln zł rocznie. Następnymi były przedsiębiorstwa o największych przychodach (1695-3459 mln zł), które miały średni poziom kosztów nieznacznie wyższy od tych o niskich przychodach – odpowiednio 88,6% i 89,9%. Znacznie wyższymi średnimi poziomami wskaźników kosztów ogółem i kosztów operacyjnych charakteryzowały się przedsiębiorstwa o przeciętnych i ponadprzeciętnych przychodach. Przedsiębiorstwa o największych przychodach uzyskały stosunkowo niski poziom wskaźników kosztów dzięki zdolności wykorzystania efektu skali i optymalizacji kosztowej. Przedsiębiorstwa o niskich przychodach, najczęściej działające w ramach strategii koncentracji wysiłków na jakości produktów, a także własnej dystrybucji na rynkach lokalnych (Misiołek 2013, s. 82), uzyskiwały niższy poziom wskaźników kosztów ogółem i operacyjnych. Wyższe wartości średnie kosztów ogółem i kosztów operacyjnych przedsiębiorstw o przeciętnych przychodach wskazują, że kształtowała się tendencja do segmentacji rynku, w której przewagi konkurencyjne uzyskiwały przedsiębiorstwa o najwyższej i niskiej wielkości przychodów ze sprzedaży, mające jednoznaczne, wyraźnie różniące się strategie cenowo-kosztowe. Przedsiębiorstwa o przeciętnych i ponadprzeciętnych przychodach miały natomiast wysokie średnie wskaźniki kosztów w stosunku do tych o najwyższych i niskich przychodach ze sprzedaży, co wskazywałoby, iż nie korzystają z efektu skali i niskich płac, tak jak przedsiębiorstwa bardzo duże, oraz że nie są w stanie wykorzystać możliwości dostosowania produktów i dystrybucji do rynków lokalnych, tak jak te o niskich przychodach. Uzyskane w badaniach wartości średnie wskaźników kosztowych w zależności od wielkości przychodów przedsiębiorstw potwierdzają tezę o kształtowaniu się podziału na dwie ich grupy w sektorze produkcji artykułów spożywczych, tj. bardzo dużych, działających w skali ogólnopolskiej i międzynarodowej, oraz małych, funkcjonujących lokalnie i wykorzystujących bardzo dobrą znajomość tych rynków (Misiołek 2013, s. 82-83) oraz dostosowujących ofertę produktową do potrzeb rynków ograniczonych terytorialnie lub niszowych (Gorzelań-Dziadkowiec 2013, s. 41). Przedsiębiorstwa o największych przychodach stosują strategię efektu skali (Firlej 2013, s. 7, 10, 15, 22), a najmniejsze z kolei stosują strategię wykorzystania nisz rynkowych i wysokiej jakości (Firlej 2013, s. 41).

**Tabela 5. Wskaźniki kosztów przedsiębiorstw według kryterium przychodów ze sprzedaży – cd.**

Wskaźnik kosztów amortyzacji [%]			
Wartość średnia			
2,51	3,15	4,07	3,68
Funkcja trendu			
$y = 3,51x^{-0,295}$	$y = 4,43x^{-0,295}$	$y = 4,46x^{-0,078}$	$y = 3,48x^{0,044}$
Zmiana trendu			
-7,4	-7,4	-3,0	2,3
Trend graficznie			
			
Wskaźnik kosztów materiałów i energii [%]			
Wartość średnia			
61,56	62,98	56,51	60,57
Funkcja trendu			
$y = 64,98x^{-0,045}$	$y = 59,70x^{0,043}$	$y = 53,37x^{0,047}$	$y = 58,97x^{0,021}$
Zmiana trendu			
-1,9	2,2	2,4	1,0
Trend graficznie			
			
Wskaźnik kosztów usług obcych [%]			
Wartość średnia			
13,67	14,79	10,40	13,60
Funkcja trendu			
$y = 12,07x^{0,095}$	$y = 16,06x^{-0,070}$	$y = 10,99x^{-0,047}$	$y = 15,95x^{-0,134}$
Zmiana trendu			
5,5	-2,8	-2,0	-4,6
Trend graficznie			
			
Wskaźnik kosztów pracy [%]			
Wartość średnia			
7,29	8,76	14,35	13,20
Funkcja trendu			
$y = 9,09x^{-0,190}$	$y = 10,37x^{-0,142}$	$y = 14,31x^{0,002}$	$y = 14,51x^{-0,079}$
Zmiana trendu			
-5,8	-4,8	0,1	-3,1
Trend graficznie			
			

Źródło: Opracowanie własne

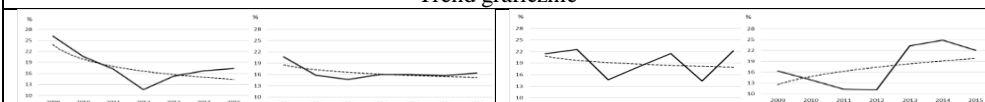
Analiza trendów wskaźników kosztowych wykazała, że w badanym okresie zarządzający spółkami sektora podejmowali działania dostosowawcze, związane z zarządzaniem kosztami. Wysiłki w celu obniżenia poziomu kosztów w przedsiębiorstwach o przeciętnych przychodach skutkowały najmniejszym tempem wzrostu poziomu kosztów operacyjnych wśród spółek sektora.

Poziom kosztów amortyzacji oraz tempo zmian wskaźnika różniło się znacznie pomiędzy grupami przedsiębiorstw (*Tabela 5*). Najniższy średni poziom (2,5%) odnotowano w przedsiębiorstwach o najwyższych przychodach, następnie 3,2% w ponadprzeciętnych. Przedsiębiorstwa te wykazywały największe tempo redukcji kosztów amortyzacji obliczone na podstawie współczynnika kierunkowego funkcji trendu, tj. 7,4 p. proc. rocznie. Zmniejszały poziom kosztów amortyzacji także przedsiębiorstwa o przychodach przeciętnych w tempie 3 p. proc. rocznie. Przedsiębiorstwa te miały najwyższy średni poziom kosztów amortyzacji w sektorze (4,1%). W grupie przedsiębiorstw o niskich przychodach średni udział kosztów amortyzacji wynosił 3,7%, a tempo wzrostu wynosiło 2,3 p. proc. rocznie. Przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnych i najwyższych przychodach miały na początku badanego okresu udział kosztów amortyzacji zbliżony do tych o niskich i przeciętnych przychodach w ostatnim badanym roku. Przedsiębiorstwa o najwyższych i ponadprzeciętnych przychodach ze sprzedaży dysponowały na początku okresu badań nowoczesnymi mocami wytwórczymi (Misiołek 2013, s. 66) dostosowanymi do wymogów UE oraz bardzo dużym nadmiarem mocy produkcyjnych (Gorzelań-Dziadkowiec 2013, s. 179; Misiołek 2013, s. 70). Ponosiły związane z tym znaczne koszty utrzymania niewykorzystywanego potencjału produkcyjnego. Tempo zmniejszania udziału kosztów amortyzacji w tych grupach przedsiębiorstw może wskazywać na starania podejmowane przez zarządzających w kierunku redukcji wartości środków trwałych i kosztów ich utrzymania oraz nieinwestowania. Przedsiębiorstwa o przychodach niskich, będąc w innym, rozwijającym się segmencie rynku, nastawionym na jakość i lokalną dystrybucję, inwestowały w unowocześnienie i rozwój możliwości wytwórczych (Gorzelań-Dziadkowiec 2013, s. 32). Dlatego też nastąpił wzrost udziału kosztów amortyzacji w kosztach operacyjnych tej grupy przedsiębiorstw.

W zakresie kosztów materiałów i energii wielkość średnia wskaźników przedsiębiorstw w poszczególnych kwartylach według kryterium przychodów ze sprzedaży kształtowała się na poziomie od 56,5% do 63% ich udziału w kosztach operacyjnych. Najniższy poziom wielkości średniej tego wskaźnika odnotowano w przedsiębiorstwach o przeciętnych przychodach. Jednocześnie grupa ta miała najwyższy średni poziom wskaźnika kosztów pracy, tj. 14,4%, oraz najwyższą średnią wielkość wskaźnika wartości dodanej (*Tabela 6*). Porównując kształtowanie się wskaźnika kosztów materiałów i energii w grupie przedsiębiorstw o przychodach przeciętnych i ponadprzeciętnych, w których średnia wielkość wskaźnika wynosiła odpowiednio 56,5% i 63% oraz poziom wskaźników kosztów pracy (odpowiednio 14,4% i 8,8%), można stwierdzić, że struktura kosztów tych grup wskazuje na różne polityki kosztowe. Zarządzający z przedsiębiorstw o niskich i przeciętnych przychodach utrzymywali wysoki udział kosztów pracy w kosztach operacyjnych, utrzymując kompetencje doświadczonych pracowników.

Umożliwiało to im konkurowanie poprzez dostosowanie do rynków lokalnych i elastyczność strategii marketingowych oraz rozszerzanie asortymentu. Niezbędna jest do tego kompetentna kadra na wszystkich szczeblach efektywności (Rummler, Brache 2000, s. 54-55, 264; Smart 1999, s. 18), zapewniająca przewagę konkurencyjną dzięki jakości zarządzania, poziomowi wykształcenia pracowników, jakości kadr zatrudnionych w badaniach i rozwoju oraz zaangażowaniu pracowników (Nowak 2008, s. 16). Sprzyja temu polityka kosztów przewidująca stosunkowo wysoki udział kosztów pracy w kosztach operacyjnych.

**Tabela 6. Wskaźnik wartości dodanej przedsiębiorstw według kryterium przychodów ze sprzedaży**

Kwartył przychodów [mln zł]			
Najwyższe	Ponadprzeciętne	Przeciętne	Niskie
Wartość średnia wskaźnika wartości dodanej w przychodach [%]			
17,83	16,46	19,26	17,52
Funkcja trendu			
$y = 23,83x^{-0,26}$	$y = 18,56x^{-0,102}$	$y = 20,80x^{-0,076}$	$y = 12,53x^{0,235}$
Zmiana trendu			
-7,0	-3,7	-3,0	19,5
Trend graficznie			
			

Źródło: Opracowanie własne

Funkcja trendu wskaźnika kosztów materiałów i energii  $y = 64,98x - 0,045$  malała w tempie 1,9 p. proc. rocznie w przedsiębiorstwach o najwyższych przychodach (Tabela 5). W badanym okresie wartość początkowa funkcji trendu wskaźnika kosztów była najwyższa, jednak z czasem zmniejszała się. W pozostałych grupach przedsiębiorstw wskaźnik ten wzrastał, osiągając najwyższą wielkość w tych o ponadprzeciętnych przychodach. Może to wskazywać na słuszność tezy K. Misiółka (Misiółek 2013, s. 83), iż przedsiębiorstwa o ponadprzeciętnych przychodach przegrywają konkurencję cenowo-kosztową z największymi zarówno o surowce, jak i w handlu.

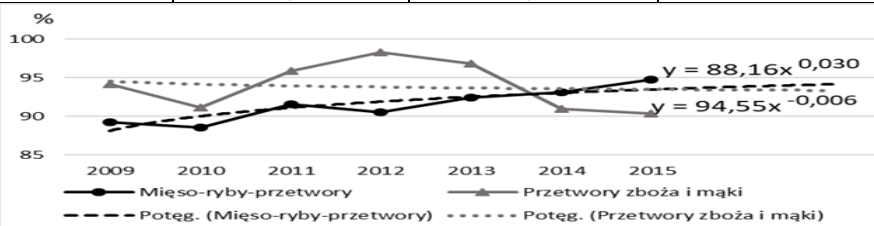
Analiza funkcji trendu wskaźnika kosztów usług obcych wskazuje na zmniejszanie jego wielkości w grupach przedsiębiorstw o niskich, przeciętnych i ponadprzeciętnych przychodach, w tempie odpowiednio 4,6 p. proc., 2 p. proc. i 2,8 p. proc., oraz wzrost wskaźnika w przedsiębiorstwach o najwyższych przychodach, w tempie 5,5 p. proc. rocznie. Najwyższą wielkość średnią (14,8%) miał wskaźnik w przedsiębiorstwach o ponadprzeciętnych, a najniższą w tych o średnich przychodach ze sprzedaży. Wysoki poziom wskaźnika występował w przedsiębiorstwach o ponadprzeciętnych i najwyższych przychodach, które powstały przez integrację poziomą, gdzie popularny był outsourcing, szczególnie usług transportowych i sprzedażowych (Firlej 2013, s. 13). Wyjątkiem w badaniach były przedsiębiorstwa o przychodach przeciętnych, które powstały przez integrację pionową z różnymi elementami łańcucha żywnościowego (Chechelski 2015, s. 48, 61) i włączy-

nie zakładów świadczących usługi na potrzeby zakładów głównego rodzaju działalności.

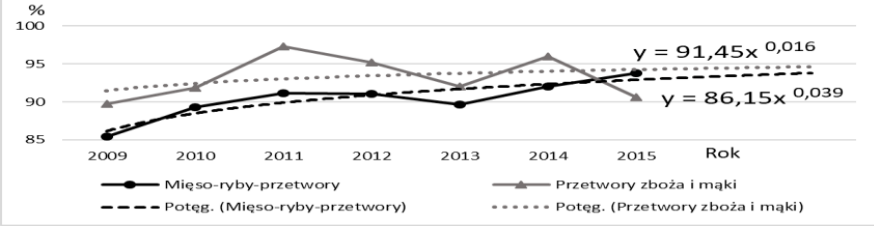
W Tabeli 7 przedstawiono kształtowanie się wskaźników kosztowych w zależności od rodzaju działalności według głównych klas PKD. Badano dwie grupy przedsiębiorstw, tj. *Mięso-ryby-przetwory* (grupa I) oraz *Przetwory zboża i mąki* (grupa II).

**Tabela 7. Wskaźniki kosztów przedsiębiorstw według klas PKD**

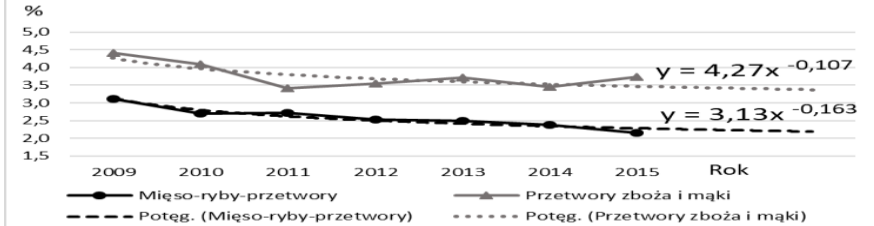
Grupy przedsiębiorstw według klas PKD (rodzaju produkcji)			
I		II	
Mięso-ryby-przetwory		Przetwory zboża i mąki	
Wskaźnik kosztów ogółem [%]			
Wartość średnia	91,46	93,93	Wartość średnia
Funkcja trendu	$y = 88,16x^{0,030}$	$y = 94,55x^{-0,010}$	Funkcja trendu
Zmiana trendu	1,5	-0,5	Zmiana trendu

			
--	--	--	--

Wskaźnik kosztów operacyjnych			
Wartość średnia	90,34	93,24	Wartość średnia
Funkcja trendu	$y = 86,15x^{0,039}$	$y = 91,46x^{0,016}$	Funkcja trendu
Zmiana trendu	2,0	0,8	Zmiana trendu

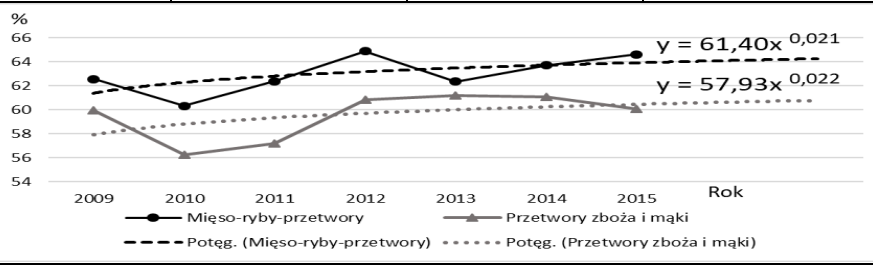
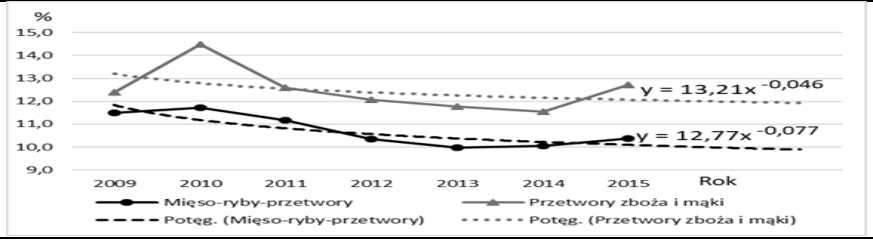
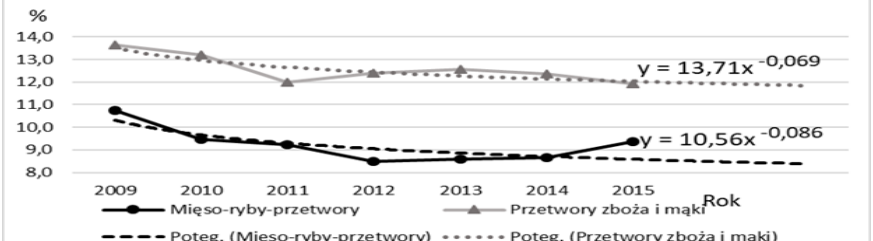
			
--	--	--	--

Mięso-ryby-przetwory		Przetwory zboża i mąki	
Wskaźnik kosztów amortyzacji			
Wartość średnia	2,59	3,76	Wartość średnia
Funkcja trendu	$y = 3,13x^{-0,163}$	$y = 4,27x^{-0,107}$	Funkcja trendu
Zmiana trendu	-5,3	-3,9	Zmiana trendu

			
--	--	--	--

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 7. Wskaźniki kosztów przedsiębiorstw według klas PKD – cd.**

Wskaźnik kosztów materiałów i energii			
Wartość średnia	62,98	59,53	Wartość średnia
Funkcja trendu	$y = 61,40x^{0,021}$	$y = 57,93x^{0,022}$	Funkcja trendu
Zmiana trendu	1,0	1,1	Zmiana trendu
			
Wskaźnik kosztów usług obcych			
Wartość średnia	11,46	12,51	Wartość średnia
Funkcja trendu	$y = 12,77x^{-0,077}$	$y = 13,21x^{-0,046}$	Funkcja trendu
Zmiana trendu	-3,0	-1,9	Zmiana trendu
			
Wskaźnik kosztów pracy			
Wartość średnia	9,22	12,58	Wartość średnia
Funkcja trendu	$y = 10,56x^{-0,086}$	$y = 13,71x^{-0,069}$	Funkcja trendu
Zmiana trendu	-3,3	-2,7	Zmiana trendu
			

Źródło: Opracowanie własne

Analiza trendów wskaźników kosztów ogółem oraz wskaźników kosztów operacyjnych obu grup wskazuje na zbliżenie ich poziomów w ostatnim badanym roku (Tabela 7). Wskaźnik kosztów ogółem grupy I zachowywał się zgodnie z funkcją trendu  $y = 88,16x^{0,03}$  i wzrastał, a grupy II zmniejszał się według funkcji  $y = 94,55x^{0,01}$ . Struktura kosztów rodzajowych obu grup reprezentowana przez wskaźniki kosztów amortyzacji, materiałów i energii, usług obcych oraz pracy zasadniczo różnią się od siebie w badanym okresie (Tabela 7). Wielkości średnie wskaźników kosztów amortyzacji, usług obcych i pracy w grupie *Mięso-ryby-przetwory* były wyższe niż w

grupie *Przetwory zboża i mąki* odpowiednio o 1,2 p. proc., 1,2 p. proc. i 3,4 p. proc. Poziom wskaźników kosztów określony funkcjami trendów w obu grupach zmieniał się w podobnym tempie. Wskaźnik kosztów materiałów i energii w grupie I miał wielkość średnią na poziomie 63% i zwiększał wielkość zgodnie z funkcją trendu  $y = 61,40x^{0,021}$ . W grupie II wielkość była niższa i wynosiła 59,5%, a poziom zwiększał się zgodnie z funkcją  $y = 57,93x^{0,022}$ . Współczynniki kierunkowe obu funkcji wskazywały, że tempo zwiększania udziału kosztów materiałów i energii w obu grupach było podobne (około 1 p. proc. rok do roku). Tempo zmian funkcji trendów tych wskaźników było mniejsze od tempa wzrostu wskaźnika cen sprzedanej towarowej produkcji rolniczej, które wynosiło około 9,5% rok do roku, a funkcja trendu miała postać  $y = 104,57x^{0,145}$ , a także było mniejsze od wzrostu wskaźnika cen żywca rzeźnego (bydło 13,4%, trzoda chlewna 3,4%) oraz zwiększenia cen skupu produktów zbożowych. Może to wskazywać na sprawne oraz skuteczne zarządzanie kosztami materiałów i energii w obu grupach przedsiębiorstw według kryterium rodzajów użytkowanych surowców i wytwarzanych produktów.

## Podsumowanie

W opracowaniu określono zależności wielkości wskaźników kosztowych i ich funkcje trendu według kryterium wartości przychodów ze sprzedaży oraz rodzaju surowców i produktów według PKB. Wskazano na stosowanie odmiennych polityk kosztowych, zależnych od strategii przyjmowanych przez zarządzających przedsiębiorstwami w spółkach z poszczególnych kwartyli według wielkości przychodów ze sprzedaży. Najniższe wartości średnie poziomu kosztów ogółem i kosztów operacyjnych wystąpiły w przedsiębiorstwach o niskich rocznych przychodach oraz o bardzo dużych przychodach, które wykorzystywały odpowiednio strategię specjalizacji i jakości dostosowanej do lokalnych rynków oraz strategię efektu skali.

Kształtowanie wskaźników struktur kosztowych wskazuje na zmniejszanie się udziału dotychczasowych głównych ich składników, przy jednoczesnym wzroście poziomu kosztów operacyjnych. Wzrost ten może wynikać z oddziaływania czynników kosztotwórczych, które są rejestrowane w innych elementach struktury kosztów, takich jak np. pozostałe koszty rodzajowe. Dodatkową przyczyną tego może być zmniejszanie istotności kontroli kosztów, jako czynnika sukcesu przez zarządzających. Sugerowałoby to, iż zarządzający dostrzegają znaczny wzrost czynników kosztotwórczych, znajdujących się poza kontrolą przedsiębiorstwa. Ustalenie przyczyn wzrostu poziomu kosztów operacyjnych, pomimo zmniejszania się udziału głównych składników kosztów, wymaga badań polityk kosztowych stosowanych w praktyce zarządzania spółkami.

Wraz z upływem czasu od kryzysu finansowego w 2008 roku poziom kosztów ogółem grupy spółek *Mięso-ryby-przetwory* wzrastał, a w tych o kierunku produkcji *Przetwory zboża i mąki* zmniejszał się. Poziomy te w ostatnim badanym roku były zbliżone. Wyznaczone funkcjami trendu poziomy kosztów operacyjnych w obu grupach wzrastały, pomimo zmniejszania się wskaźników kosztów amortyzacji, usług obcych i pracy. Łączne zmniejszenie wielkości średniej tych wskaźni-



ków w sektorze przekraczało wzrost wskaźnika kosztów materiałów i energii. Może to wskazywać na skuteczne działania zarządzających w kierunku zmniejszania poziomu kosztów głównych czynników produkcji. W tej sytuacji inne czynniki niż badane miały wpływ na wzrost poziomu kosztów ogółem i operacyjnych. Określono występowanie odmiennych struktur kosztów w każdej z badanych grup przedsiębiorstw.

Wyniki badań stanowią przyczynek do analiz strategii i modelu biznesu oraz związanej z tym alokacji zasobów, struktur kosztów wynikających ze sposobu alokacji i zachowania wskaźników kosztowych w procesie zarządzania przedsiębiorstwem.

## Literatura

1. Adamczyk P. (2008), *Produktywność czynników wytwórczych w przemyśle spożywczym w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 71.
2. Chechelski P. (2015), *Ewolucja łańcucha żywnościowego*, [w:] Szczepaniak I., Firlej K. (red.), *Przemysł spożywczy – makrootoczenie, inwestycje, ekspansja zagraniczna*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
3. Czuba-Kulisińska B. (2017), *Sterowanie płynnością finansową z wykorzystaniem cashpoolingu na przykładzie grupy kapitałowej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 25, t. 1. DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.17
4. Czubakowska K. (2014), *Rachunek kosztów jako źródło informacji zarządczej*, [w:] Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E. (red.), *Rachunkowość zarządcza. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa.
5. *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/polityka;3959606.html> (dostęp: 25.02.2018).
6. *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Model\\_biznesowy](https://mfiles.pl/pl/index.php/Model_biznesowy) (dostęp: 25.02.2018).
7. Firlej K. (2013), *Charakterystyka przemysłu spożywczego w Polsce oraz metodologia badań*, [w:] Firlej K. (red.), *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Kraków.
8. Gorzelany-Dziadkowiec M. (2013), *Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w analizie strategicznej na przykładzie branży piekarniczo-cukierniczej*, [w:] Firlej K. (red.), *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Kraków.
9. Jabłoński M. (2013), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
10. Jędrzejczyk W. (2011), *Zdolności intuicyjne kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, [w:] Czerska M., Gableta M. (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie przełomem*, TNOiK, Toruń.
11. Jonek-Kowalska I. (2015), *Kluczowe kierunki optymalizacji kosztów w procesie restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw górniczych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
12. Kagan A. (2009), *Efektywność funkcjonowania wielkoobszarowych gospodarstw rolnych*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - Państwowy Instytut Badawczy, Publikacje Programu Wieloletniego 2007-2009, nr 153, Warszawa.

13. Kołodziejczuk B. (2014), *Zarządzanie kosztami w poprawie efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 335. DOI:10.15611/pn.2014.335.10
14. Kuraś Z. (2010), *Zarządzanie kosztami w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Studia Gdańskie. Wizja i Rzeczywistość”, t. 7.
15. Malewska K. (2010), *Ograniczenia podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym*, [w:] Kaleta A., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
16. Mills Q.D. (1985), *The New Competitors. A Report on American Managers from D. Quinn Mills of the Harvard Business School*, John Wiley & Sons, New York.
17. Misiólek K. (2013), *Analiza konkurencyjności w sektorze mięsny*, [w:] Firlej K. (red.), *Analiza strategiczna wybranych branż przemysłu rolno-spożywczego w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Kraków.
18. Moroz E. (2005), *Podstawy mikroekonomii*, PWE, Warszawa.
19. Morrison Paul C.J. (1999), *Cost Structure and the Measurement of Economic Performance: Productivity, Utilization, Cost Economics, and Related Performance Indicators*, Kluwer Academic Publishers, Norwell.
20. Naumiuk T. (2000), *Koszty w rachunkowości finansowej*, INFOR, Warszawa.
21. Nowak E. (2015), *Rachunek kosztów a zarządzanie kosztami. Rozważania o relacjach*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 245.
22. Nowak M. (2008), *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.
23. Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
24. Smart B.D. (1999), *Topgrading*, Prentice Hall Press, Londyn.
25. Wędzki D. (2015), *Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego według polskiego prawa bilansowego*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## FORMATION OF SELECTED COST INDICATORS IN ENTERPRISES OF THE FOOD SECTOR

**Abstract:** The article specifies the development of selected cost indicators depending on the type of business activity and the amount of revenue in food industry enterprises listed on the Warsaw Stock Exchange. Cost indicators were analysed in the aspect of strategies and cost policies determined by business managers. The development of total and operational costs indicators was associated with significant changes in the priorities of enterprise managers. The analysis of the trend function of cost indicators showed an increase in the level of total costs, despite the trend of reducing the costs of materials and energy, external services and work. The tendency of market segmentation was presented, according to the level of general and operational costs, in which competitive advantages were obtained by enterprises with the highest and low level of revenues, having unambiguously different price-cost strategies and cost-type structures.

**Keywords:** cost policy, type of the business line, cost structure, cost indicators