

INTEGRACJA PIONOWA W PRZETWÓRSTWIE DROBIU SZANSĄ NA WZROST I ROZWÓJ FIRMY WE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARCE (NA PRZYKŁADZIE GK INDYKPOL S.A.)

Irena Łącka

Katedra Ekonomii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie
Kierownik: dr hab. inż. Irena Łącka

Słowa kluczowe: integracja pionowa, przetwórstwo drobiu, rozwój firmy, GK Indykpol S.A.
Key words: vertical integration, poultry processing, enterprise's development, GK Indykpol S.A.

S y n o p s i s. We współczesnej gospodarce coraz częściej obserwuje się wykorzystywanie integracji pionowej i poziomej jako sposobów na wzrost i rozwój w długim okresie. Strategia ta stosowana jest także przez polskie firmy. Zjawisko to występuje w sektorze mięsny – w segmencie mięsa czerwonego i drobiowego. Jako przykład skuteczności wykorzystywania pionowych więzi integracyjnych można podać rynek indyków i działającą na nim Grupę Kapitałową Indykpol S.A. Celem opracowania jest wykazanie, że integracja pionowa doprowadziła do uzyskania przez tą firmę pozycji lidera na rynku przetwórstwa indyczego. W opracowaniu przedstawiono historię powstania i ewolucję struktury GK Indykpol S.A. oraz jej zakres działalności. Na podstawie danych finansowych tego podmiotu za lata 2001-2011 wykazano, że przyjęta strategia okazała się właściwym sposobem na wzrost i rozwój w długim okresie.

WSTĘP

Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw przetwórstwa drobiowego jest uwarunkowana wieloma czynnikami, przede wszystkim kosztami produkcji i dystrybucji, jakością wyrobów i bezpieczeństwem produktów, poziomem integracji produkcji i kapitału, stopniem rozwoju technologicznego i wprowadzania innowacji. Wśród nich wskazuje się także potrzebę inwestowania w odpowiednie systemy zarządzania przedsiębiorstwami – umożliwiającymi zarządzanie w czasie rzeczywistym kosztami produkcji, przepływami pieniężnymi i marżami zysku, efektywne przetwarzanie zleceń i zarządzanie przyjmowanymi towarami oraz wprowadzanie centralnego systemu obsługi kadr i płac.

Niższe koszty produkcji i dystrybucji, wysoki stopień integracji (zwłaszcza pionowej), coraz wyższa jakość produkcji przy jednoczesnym wprowadzaniu innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, pozwalają przedsiębiorstwom tego segmentu sektora przemysłu spożywczego zwiększać przewagę konkurencyjną na rynkach krajowym i zagranicznych, utrzymywać i powiększać udziały w rynkach oraz uzyskiwać większe szanse na długookresowy rozwój [Kociszewski, Szwacka-Mokrzycka 2011].

Procesy koncentracji w przetwórstwie drobiu w Polsce trwają już od drugiej połowy lat 90. XX w. i obejmują koncentrację kapitałową i organizacyjną. W wyniku integracji pionowej doszło do koncentracji kapitałów oraz uboju i przetwórstwa drobiu. Powstały grupy kapitałowe, które dążyły i nadal zmierzają do stworzenia zintegrowanego pionowo systemu produkcji, dystrybucji i marketingu [Dybowski 2005]. Procesy koncentracji pionowej i poziomej doprowadziły do wyłonienia się grupy liderów rynkowych, którzy za najważniejsze instrumenty konkurowania w długim okresie uznali jakość produktu i wykreowanie marki. Z biegiem lat znaczenia nabrało także wdrażanie innowacji, zwłaszcza produktowych i procesowych. Przyjęte przez liderów strategii rozwoju mogły być realizowane dzięki integracji pionowej. Pozwala ona obniżyć koszty produkcji oraz wprowadzić nowoczesne metody zarządzania. Eksperti zarządzania strategicznego wskazują na możliwość czerpania także takich korzyści, jak [Strategor 2001]:

- budowanie przewagi konkurencyjnej na pewności zaopatrzenia,
- osiąganie najwyższego poziomu jakości,
- opanowanie technologii komplementarnych,
- uzyskanie większej siły rynkowej i lepszej pozycji przetargowej wobec dostawców,
- zdobycie nowych umiejętności i kompetencji,
- zmniejszenie kosztów transakcyjnych.

Integracja pionowa w sektorze mięsnym polega na łączeniu wszystkich ogniw produkcyjnych, tzn. od surowca do produktu gotowego. Najczęściej odbywa się w ramach jednego przedsiębiorstwa, skupiającego w sobie kilka ogniw produkcyjnych, a nawet cały proces produkcyjny od produkcji pasz, materiału hodowlanego, surowca mięsnego (m.in. drobiowego), produkcję wyrobów oraz hurtownie i sklepy firmowe.

Koncentracja tego rodzaju może przyjmować charakter oddolny (integracja skierowana w przód) i odgórny (integracja skierowana wstecz). W pierwszym przypadku rolę integratora przejmują rolnicy lub związki rolników (m.in. grupy producenckie, spółdzielnie lub spółki kapitałowe). Natomiast integracja odgórna polega na integrowaniu ogniw procesów produkcyjnych przez zakłady przemysłu przetwórstwa spożywczego (m.in. drobiarskie), firmy handlowe (hurtownie, sieci handlowe), giełdy, a nawet banki i instytucje finansowe. Niezależnie od tego, kto jest integratorem, proces integracji może przyjmować postać pośrednią (częściową) lub pełną.

Integracja pośrednia jest wynikiem powiązań kontraktacyjnych przy zachowanej odrębności ekonomiczno-prawnej partnerów. Przykładami tego typu działań są umowy kontraktacyjne, związki (zrzeszenia) współdziałających firm rolnych i nierolnych wytwarzających wspólnie produkt finalny oraz związki (zrzeszenia) przedsiębiorstw rolnych tworzących wspólne podmioty przetwórcze lub usługowe [Pepliński 2009].

W najbardziej pełnej integracji tworzą się przedsiębiorstwa rolno-przemysłowe, obejmujące produkcję i dystrybucję produktów. Jako przykład można wskazać podmioty działające w takich branżach jak mięsna i drobiarska. W branży mięsnej (pojmowanej szeroko) istnieją obecnie zgrupowania przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego i polskiego. Wśród podmiotów z kapitałem krajowym można wymienić takie grupy kapitałowe, jak: Farmutil HS, PKM DUDA S.A., Indykpol S.A., Pamapol S.A., Mispol S.A. [Janiuk 2012]. Sukcesy największych grup kapitałowych – Animexu i Sokołowa (z kapitałem zagranicznym), PKM DUDA i Indykpolu, wskazują na to, że pełna integracja umożliwiła przedsiębiorstwom silną przewagę konkurencyjną oraz wzrost i rozwój w długim okresie. Jednak nawet te podmioty muszą się liczyć z koniecznością dokonywania restrukturyzacji w celu przezwyciężenia problemów wynikających z oddziaływania kryzysu gospodarczego [Łącka 2012, *Zakłady mięsne...* 2012].

MATERIAŁ I METODA BADAŃ

Jednym z przykładów skuteczności wykorzystywania pionowych więzi integracyjnych jest rynek indyków i działająca na nim Grupa Kapitałowa Indykpol S.A. Celem opracowania jest wykazanie, że wybór drogi wzrostu i rozwoju tego przedsiębiorstwa poprzez integrację pionową doprowadził do uzyskania pozycji lidera na rynku przetwórstwa indyczego. Przedstawiono historię powstania tej grupy i teraźniejszość – strukturę, obszary działalności oraz wyniki finansowe przedsiębiorstwa w latach 2001-2011. W opracowaniu wykorzystano sprawozdania i raporty publikowane przez GK Indykpol S.A., informacje giełdowe nt. spółki oraz literaturę przedmiotu.

HISTORIA I EWOLUCJA STRUKTUR GK INDYKPOL S.A.

Początków firmy Indykpol należy szukać jeszcze w okresie gospodarki nakazowo-rozdziałowej, gdyż wówczas w 1951 r. w Olsztynie powstała Ekspozytura Centrali Jajczarsko-Drobiarskiej. W 1964 r. wyodrębniono z niej Olsztyńskie Zakłady Drobiarskie, dla potrzeb których wybudowano w końcu lat 70. XX w. pierwszy w Polsce zakład produkujący pisklęta indycze – Zakład Produkcji Hodowlanej we wsi Frednowy. Rozpoczął on swą działalność w 1980 r. Z powodu ograniczonych możliwości ubojowych w Olsztyńskich Zakładach Drobiarskich, w ramach unowocześniania polskiej gospodarki dzięki zagranicznym technologiom, postanowiono wybudować nowoczesny zakład. Miał on powstać w kooperacji z amerykańskimi specjalistami (USA uznawano za lidera w produkcji drobiu na świecie) – wykorzystać ich projekt, technologię, maszyny do produkcji i uboju drobiu. Budowa rozpoczęła się w 1976 r., a otwarcie nowego zakładu planowano na przełom lat 1981/1982. Niestety, wprowadzenie stanu wojennego w Polsce nie tylko uniemożliwiło zakończenie budowy w terminie, ale także spowodowało amerykańskie sankcje, które objęły m.in. zakaz przekazania Polsce technologii produkcji drobiu. Finansowaną kredytem budowę udało się dokończyć dopiero po kilku latach, jednak duży, nowoczesny zakład w Olsztynie nie dysponował odpowiednią technologią i sprzętem niezbędnym do realizacji zamierzonej produkcji. Produkcję w nim rozpoczęto dopiero w 1985 r., w okresie dużych problemów gospodarczych kraju.

Po rozpoczęciu transformacji systemu społeczno-gospodarczego w Polsce zmiany dotknęły także przedsiębiorstwo w Olsztynie. W 1990 r. doszło do podzielenia Olsztyńskich Zakładów Drobiarskich i wyodrębnienia trzech podmiotów – Zakładu Drobiarskiego w Iławie, Zakładu Produkcji Hodowlanej we wsi Frednowy oraz nowego, dużego, ale obciążonego długiem zakładu w Olsztynie. Dwa pierwsze przedsiębiorstwa zostały przejęte przez Animex. Prywatyzacją tego ostatniego podmiotu nie był zainteresowany żaden inwestor. W tej sytuacji kierownictwo olsztyńskiego zakładu podjęło decyzję o dalszym funkcjonowaniu w formie przedsiębiorstwa państwowego i specjalizacji ukierunkowanej na produkcję przetworów z indyka, mogących zapewnić największą marżę [Domagała 2009]. Dotychczas żadna polska firma drobiarska nie wykorzystywała takiej strategii. Wybór tej ścieżki rozwoju okazał się właściwym posunięciem, które zadecydowało o poprawie sytuacji finansowej firmy na początku lat 90., ale także określiło jej szanse rozwojowe na następne dekady.

W 1991 r. Olsztyńskie Zakłady Drobiarskie zostały sprywatyzowane, a inwestorem strategicznym spółki Indykpol został Rolmex S.A. Poszukując kapitału na dalszy rozwój firmy, właściciele podjęli decyzję o wprowadzeniu akcji Indykpolu na warszawską giełdę

w październiku 1994 r. W czerwcu 1995 r. spółka pozyskała inwestora branżowego Jerome Foods Inc. W połowie lat 90. władze spółki i główni akcjonariusze wypracowali podstawy nowej strategii firmy, tzw. *Karty Indykpolu*, w której opisano misję, wizję i kluczowe czynniki sukcesu. Podjęto wówczas decyzję o włączeniu się Indykpolu w procesy koncentracji branży drobiarskiej. W marcu 1998 r. spółka nabyła pakiety akcji spółek Eldrob S.A. i Lubdrob S.A. oraz rozpoczęła tworzenie grupy kapitałowej przedsiębiorstw drobiarskich.

Chcąc uniknąć powszechnie obserwowanego w końcu lat 90. podczas konsolidacji przedsiębiorstw chaosu (wynikającego z rozbudowy struktur organizacyjnych poprzez zakupy kolejnych podmiotów przy jednoczesnym braku zintegrowanego systemu zarządzania grupą, markami i produktami), zarząd Indykpolu zdecydował się zbudować jednolity system zarządzania grupą przedsiębiorstw. Wymagało to skupienia się na specjalizacji produktowej, stworzenia jednego działu handlowego dla wszystkich przedsiębiorstw oraz wdrożenia w grupie wspólnego systemu zarządzania jakością (początkowo w 1999 r. systemu HACCP, a w 2004 r. także systemów IFS i BRC oraz systemu ISO 9001:2000).

GK Indykpol S.A. rozrastała się w kolejnych latach. W lipcu 2000 r. nastąpiło połączenie z Lubdrobem, a w sierpniu 2003 r. Indykpol stał się inwestorem strategicznym w spółce Eldrob [*Raport roczny Indykpol 2011 2012*]. W lipcu 2004 r. Indykpol odkupił od Animexu Ośrodek Hodowli Indyków Frednowy. Ten zakup pozwolił uzupełnić zintegrowaną pionowo grupę o ważny element produkcji żywca indyjskiego z własnych piskląt. Struktura GK Indykpol S.A. obejmowała wówczas fermy (zapewniające własne stada rodzicielskie, wyselekcjonowany materiał zarodowy, tucz indyków), zakłady przetwórcze wykorzystywane do produkcji mięsa indyjskiego i jego przetworów (zakład w Olsztynie i filia Indykpolu w Świebodzinie – dawny Eldrob S.A.), a także tuszek kurcząt i gęsi (zakład w Olsztynie i włączona w struktury spółka Lubdrob S.A.). Produkcja kurcząt i drobiu wodnego w filii Indykpolu w Lublinie od początku wykorzystuje dostawy surowca od kontrahentów zewnętrznych, którzy zajmują się hodowlą piskląt otrzymanych z dwóch zakładów wylęgu drobiu [*Raport roczny Indykpol 2008 2009, Raport roczny Indykpol 2010 2011*].

Kolejnym krokiem zarządu spółki Indykpol było podjęcie w 2005 r. próby ekspansji na rynek niemiecki. W tym celu powołano spółkę Indykpol GmbH, której jedynym udziałowcem był Indykpol S.A. Przedmiotem jej działalności był handel detaliczny i hurtowy na rynku niemieckim oraz wykreowanie marki w Niemczech. Tych zamierzeń niestety nie udało się zrealizować ze względu na dużą siłę przetargową niemieckich producentów przetworów drobiowych i dostawców sieci handlowych, którzy zablokowali możliwość wejścia na ten rynek polskiego producenta. Od 2007 r. Indykpol S.A. dostarcza za pośrednictwem niemieckiej spółki (obecnie pod nazwą Eurolab GmbH z siedzibą w Guben w Niemczech) przede wszystkim surowiec [*Raport roczny Indykpol 2006 2007*].

W 2005 r. Indykpol zawiązał także spółkę Ekokonwersja (od 2009 r. funkcjonuje pod nazwą Futbolnet pl. Sp. z o.o.) do prowadzenia portali internetowych. W 2007 r. powołano spółkę Oaza Zdrowia Sp. z o.o. (obecna nazwa Ozkom Sp. z o.o.). Przedmiotem jej działalności jest m.in. promocja i sprzedaż zdrowej żywności (przekąsek Indykpolu i innych producentów) przez sieć automatów sprzedażowych. Spółka ta zajmuje się pozyskaniem nowej grupy nabywców, tzn. młodzieży gimnazjalnej, licealnej i studentów oraz wypromowaniem nowego kanału dystrybucji (automatów sprzedażowych).

W 2007 r. Indykpol rozpoczął również ekspansję na rynek wschodni. Utworzono spółkę Wołżańskie Delikatesy Sp. z o.o. z siedzibą w Wierchniem Ustronie w Republice Tatarstanu w Federacji Rosyjskiej. Jej jedynym udziałowcem jest Indykpol S.A. Pierwotne

plany inwestycyjne tej spółki dotyczyły wybudowania zakładu ubojowego, mieszalni pasz, wylęgarni i 12 ferm na własnym gruncie (140 ha z przeznaczeniem na zabudowę przemysłową). Ze względu na globalny kryzys gospodarczy i przejściowe problemy finansowe Indykpolu w latach 2008-2009 (w związku z uwarunkowaniami rynkowymi w branży drobiarskiej i problemami wynikającymi z transakcji walutowych spółki) zrezygnowano z realizacji tych inwestycji w najbliższych latach [*Raport roczny Indykpol 2007 2008*].

W strukturze GK Indykpol znalazła się także zawiązana w grudniu 2010 r. spółka Indykpol Brand Sp. z o.o., która w styczniu 2011 r. po podwyższeniu kapitału została przekształcona w Indykpol Brand Management Sp. z o.o. Sp. k. Podmiot ten zajmuje się działalnością w zakresie reklamy i promocji produktów, badań rynkowych oraz działaniami rozwojowymi i zarządzaniem markami, patentami i znakami towarowymi należącymi do Indykpolu S.A.

Kolejnym zakupem Indykpolu, niezbędnym do osiągnięcia pełnej integracji pionowej organizacji, było nabycie wytwórni pasz Nutripol Sp. z o.o. w Olsztynku (marzec 2011 r.). Głównym celem tej inwestycji było przejęcie pełnej kontroli nad zakupami surowców paszowych oraz procesem produkcji pasz. Produkcja wytwórni w Olsztynku zapewnia zaspokojenie 80% rocznego zapotrzebowania na pasze ferm własnych Indykpolu i kontrahentów współpracujących z zakładem ubojowym w Olsztynie. Dzięki temu GK uzyskała możliwość zapewnienia odpowiedniej jakości paszy i bezpieczeństwa oferowanych produktów. Hodowcy współpracujący ze spółką Indykpol dysponują zarówno piskletami o wysokiej jakości, dostarczonymi przez firmę, jak także produkowanymi przez grupę paszami [*Raport roczny Indykpol 2011 2012*]. W grudniu 2011 r. Indykpol S.A. nabył także zakład wylęgu kurcząt w Brzegu.

POZYCJA GK INDYKPOL S.A. JAKO WYNIK INTEGRACJI PIONOWEJ

W 2012 roku struktura największej drobiarskiej grupy kapitałowej w Polsce obejmuje wszystkie sfery działalności: od produkcji pasz, piskląt, własnego żywca, przez ubój, przetwórstwo mięsa drobiowego do dystrybucji gotowych wyrobów. Składa się z następujących podmiotów [*Raport roczny Indykpol 2011 2012*]:

- podmiot dominujący – Indykpol S.A.,
- spółki zależne polskie – Lubuskie Zakłady Drobiarskie Eldrob S.A. (98,78%), Futbolnet pl Sp. z o.o. (96,67%), Ozkom Sp. z o.o. (100%), Indykpol Brand Management Sp. z o.o. Sp. k. (99,99%), Nutripol Sp. z o.o. (100%),
- spółki zależne zagraniczne – Eurolab GmbH (100%), Wołżańskie Delikatesy Sp. z o.o. (100%),
- filie – filia w Lublinie i Ośrodek Hodowli Indyków Frednowy.

Grupa posiada 25% udziału w krajowym rynku produkcji mięsa i przetworów indyczych. Spółka uznawana jest za największego w Europie Środkowej dostawcę produktów indyczych. Eksportuje około 40% produkcji na rynki Europy Zachodniej, Dalekiego Wschodu oraz do nowych państw członkowskich UE. Silną pozycję GK podbudowuje powoli rosnący popyt na mięso i przetwory drobiowe na krajowym rynku (poza okresowymi wahaniami). Ze względu na to, że produkcja drobiu w Polsce przekracza zapotrzebowanie krajowego rynku, Indykpol i pozostali producenci muszą poszukiwać nabywców na rynkach zagranicznych. Istotny wpływ na opłacalność eksportu ma sytuacja na rynkach zagranicznych, kurs walutowy oraz koszty produkcji żywca drobiowego (te z kolei są determinowane kosztami pasz, które stanowią 65-70% kosztów produkcji żywca). Przyjęta

przez Indykpol S.A. strategia budowy zintegrowanej pionowo grupy produkcyjnej – od produkcji pasz i piskląt do produktów finalnych wraz z ich dystrybucją – zapewnia najlepsze efekty ekonomiczne oraz pełną kontrolę nad jakością i bezpieczeństwem produktów na wszystkich etapach produkcji. Zintegrowana struktura organizacyjna pozwala także na:

- wdrażanie nowoczesnych technologii, obniżających koszty i poprawiających wydajność pracy ludzi i urządzeń;
- prowadzenie controllingu kosztów na wszystkich szczeblach organizacji;
- poprawę organizacji i wydajności pracy, co umożliwia restrukturyzację kosztów pracy;
- wdrożenie zintegrowanego systemu komputerowego, który zapewnia gromadzenie informacji o procesach i efektach ekonomicznych działalności i stanowi podstawę do podejmowania decyzji ekonomicznych przez zarząd (obniżanie kosztów zarządzania);
- wykorzystanie efektu skali dzięki konsolidacji spółek i specjalizacji produktowej;
- właściwe zarządzanie marką i własnością intelektualną Grupy;
- zorganizowanie sprawnego systemu dystrybucji produktów – tworzy go ponad 10 000 sklepów w Polsce, zaopatrywanych przez regionalne centra dystrybucyjne Indykpolu i współpracujące z nim hurtownie.

WYBRANE WYNIKI FINANSOWE GRUPY INDIKPOL S.A. W LATACH 2001-2011

Ograniczone ramy opracowania nie pozwalają na pełną analizę sytuacji finansowej i majątkowej GK Indykopol S.A. w całym okresie jej istnienia. Rozpatrując ewolucję tego podmiotu, zdecydowano więc skupić się na okresie 2001-2011, w którym struktura grupy ulegała największym zmianom, a proces integracji prowadził do rozbudowy możliwości surowcowych (w tym paszowych), produkcyjnych – żywca drobiowego i produktów drobiowych o najwyższej jakości, poszerzenia oferty produktowej z marką rozpoznawalną na krajowym i zagranicznych rynkach, wprowadzania inwestycji ekologicznych, nowych technologii przetwórstwa mięsa drobiowego, rozwijania kanałów dystrybucji, zdobywania nowych rynków zbytu i zwiększania udziału w dotychczas obsługiwanych rynkach oraz ciągłego zwiększania przewagi konkurencyjnej. Potwierdzeniem rozwoju przedsiębiorstwa są wybrane wyniki finansowe, które zamieszczono w tabeli 1.

Prezentowane w tabeli 1. dane finansowe pozwalają zauważyć postępujący wzrost przychodów ze sprzedaży. W ciągu 11 lat zaobserwowano dynamiczny rozwój i dobrą kondycję ekonomiczną GK Indykpol S.A., pomimo niekiedy trudnej sytuacji na rynku drobiarskim i problemów natury popytowej i podażowej. Problemy te widoczne były w latach 2006 i 2008. W 2006 r. firma po raz pierwszy została dotknięta skutkami ptasiej grypy i strachu przed nią, co wywołało spadek popytu na mięso drobiowe w 2006 r. i w 2008 r. Kolejnymi problemami stały się dekonjunktura w branży i globalny kryzys finansowy w 2008 r., ponieważ wraz z nim nastąpiły wstrząsy na rynku walutowym. Kryzys ten drastycznie pogorszył sytuację finansową eksporterów, w tym również GK Indykpol S.A. Pod wpływem aprecjacji polskiej waluty opłacalność jej eksportu bardzo się obniżyła. Narastający kryzys gospodarczy w drugiej połowie 2008 r. ograniczył popyt na polski drób, co wpłynęło na spadek cen na rynkach zagranicznych.

Na wielkość strat w 2008 r. miała także wpływ deprecjacja polskiego złotego w drugiej połowie 2008 r., która spowodowała znaczną przecenę opcji walutowych i transakcji *forward*, wykorzystywanych od 2001 r. przez GK Indykpol S.A. jako zabezpieczenie

Tabela 1. Wybrane skonsolidowane dane finansowe Grupy Kapitałowej Indykpol za lata 2001-2011

Wyszczególnienie	Wielkości w roku										
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów [tys. zł]	489 896	513 176	555 405	617 488	665 665	629 913	740 647	765 403	782 782	854 239	978 419
Zysk (strata) z działalności operacyjnej [tys. zł]	10 556	12 184	29 545	7 612	30 154	14 310	23 907	2 266	24 441	16 118	13 526
Zysk (strata) brutto [tys. zł]	5 306	2 849	17 233	16 835	30 660	15 444	25 090	-34 675	15 486	6 413	5 348
Zysk (strata) netto [tys. zł] przypadający na akcjonariuszy jednostki dominującej	3 620	1 134	11 657	13 320	22 584	12 785	21 096	-29 017	12 430	4 733	8 631
Aktywa [tys. zł]	191 779	201 770	236 848	233 775	280 393	303 886	327 078	389 247	385 039	391 909	462 242
Kapitał własny przypisany akcjonariuszom jednostki dominującej [tys. zł]	53 199	53 041	63 918	81 252	132 396	145 181	166 277	144 557	157 317	158 393	165 235
Kapitał własny przypadający udziałom niebędącym kontroli [tys. zł]	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	647	585	584	399
Kapitał zakładowy [tys. zł]	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623	15 623
Liczba akcji [tys. szt.]	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125	3 125
Zysk (strata) na akcję zwykłą [zł]	1,16	0,36	3,73	4,26	7,23	4,09	6,75	-9,32	3,98	1,51	2,76
Wartość księgową na akcję [zł]	17,03	16,98	20,46	26,00	42,69	46,47	53,22	46,27	50,54	50,88	53,01
Wskaźnik ROE [%]	6,80	2,14	18,24	14,31	18,56	7,42	13,60	-20,07	7,91	2,98	5,22
Wskaźnik ROA [%]	1,89	0,56	4,92	5,21	8,22	3,41	6,84	-7,45	3,23	1,20	1,87

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych GK Indykpolu za lata 2001-2011 oraz informacji giełdowych ze strony: <http://www.ftools.pl/gielda/info/akcje/p/4/id/IND/div/dane-finansowe/cons/t/period/y> (dostęp 19.07.2012).

transakcji eksportowych. Łączna wycena transakcji otwartych na koniec 2008 r. wynosiła -29,4 mln zł. Jeśli wziąć pod uwagę niestabilność rynku walutowego i trudności w przewidywaniu jego zachowania w przyszłości firma zamknęła prawie wszystkie transakcje walutowe w I kwartale 2009 r.

Dodatkowo na kondycję spółki w 2008 r. miała wpływ sytuacja na rynku zbożowym i paszowym. Wysokie ceny surowców do produkcji pasz wpłynęły na wzrost kosztów i nieopłacalność produkcji hodowlanej w pierwszej połowie 2008 r. Dotknęło to także firmy Indykpol. Dekoniunktura w branży wpłynęła również na sytuację finansową zakładów ubojowo-przetwórczych Grupy. Rentowność sprzedaży, zwłaszcza mięsa, spadła. Ten sam problem zaistniał w 2011 r., gdy wysokie ceny zbóż i pasz ponownie wpłynęły na opłacalność produkcji i niższą rentowność zakładów drobiarskich. Natomiast korzystnie na wyniki firmy wpłynęły w tym samym roku kursy walut. Spadający kurs złotego do euro i innych walut w drugiej połowie 2011 r. zapewnił wyższą rentowność eksportu oraz dodatkowe zyski z tytułu różnic kursowych.

Pomimo przejściowych trudności GK Indykpol S.A. kontynuowała proces dynamicznego rozwoju w ramach strategii integracji pionowej i realizowała zamierzoną politykę inwestycyjną. W 2011 r. Grupa Indykpol przeznaczyła na inwestycje 27,2 mln zł, w tym Indykpol S.A. aż 24,4 mln zł. Jednocześnie Grupa podejmowała działania restrukturyzacyjne, umożliwiające usprawnienie strategicznych obszarów funkcjonowania i zwiększenia efektywności działania.

Wyniki badanej grupy kapitałowej potwierdzają trafność wyboru strategii integracji pionowej jako sposobu na wzrost i długookresowy rozwój. Wskazują na to wielkości wskaźnika rentowności ROE, który wyraża poziom wyniku finansowego netto w procentach kapitału własnego. Jego wielkości w latach 2003-2005 w porównaniu ze średnimi wskaźnikami w przetwórstwie spożywczym były znacznie wyższe. W 2003 r. i w 2005 r. wskaźnik ten dla przemysłu spożywczego wynosił kolejno 5,31% i 11,99%, natomiast w przypadku GK Indykpol S.A. aż 18,24% i 18,56%. W 2007 r. ROE dla badanej spółki był nieco niższy w porównaniu ze średnim wskaźnikiem rentowności kapitału własnego przemysłu spożywczego – wyniósł 13,60% przy 14,45% dla tego ostatniego [Urban 2008]. Po trudnym 2008 r. (ROE osiągnął -20,07%) rentowność kapitału własnego wahała się. W 2010 r. wskaźnik ROE dla Grupy wyniósł 2,98%, podczas gdy średnia wielkość wskaźnika dla przemysłu spożywczego osiągnęła 14,26% [Szczepaniak, Mroczek 2011]. W 2011 r. i w I kwartale 2012 r. wykazuje już tendencję rosnącą. Jak wskazują dane giełdowe w I kwartale 2012 r. ROE wyniósł około 7% [www.fundamentalna.net/analiza/rentownosci/IND].

Pogorszenie rentowności skłoniło zarząd do podjęcia działań restrukturyzacyjnych oraz przejścia spółki paszowej. Jej nabycie wydłużyło pionowo zintegrowaną strukturę o następne ogniwo, które w opinii władz spółki w przyszłości powinno wpłynąć na poprawę rentowności działalności i stabilizację wyników finansowych. Wdrożenie zintegrowanego systemu komputerowego BAAN oraz programu analizy danych Business Intelligence pozwala na kontrolę i analizę kosztów z przyporządkowaniem ich do miejsc powstawania. Do redukcji kosztów i wzrostu efektywności przedsiębiorstwa służyło także wdrożenie w 2011 r. systemu elektronicznej rejestracji czasu pracy.

PODSUMOWANIE

We współczesnej, zglobalizowanej gospodarce, w której firmy poddawane są coraz silniejszej konkurencji, zauważa się nasilanie procesów integracji kapitałowej i organizacyjnej. Prowadzi to do powstawania grup kapitałowych, zrzeszeń przedsiębiorstw, zawierania alianów strategicznych. Zjawiska można zaobserwować również w naszym kraju, od kilkunastu lat także w mocno rozproszonych segmentach sektora mięsa czerwonego i drobiowego. Rezultaty funkcjonowania takich grup kapitałowych jak PKM DUDA S.A. [Janik 2012, Łącka 2008, 2012] i GK Indykpol S.A. wskazują, że strategia integracji pionowej i poziomej stwarza szanse na wzrost i rozwój w długim okresie. Przykład Grupy Indykpol świadczy, że integracja pionowa umożliwia zwiększenie skali działalności, przejęcie wszystkich ogniw łańcucha produkcyjnego i dystrybucyjnego, wypromowanie własnej marki wysoko przetworzonych produktów, a w konsekwencji uzyskanie pozycji lidera w branży.

LITERATURA

- Domagała A. 2009: *Indyki pionowo zintegrowane*, <http://www.portalspozywczy.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Dybowski G. 2005: *Przetwórstwo mięsa drobiowego*, Fundacja Fundusz Współpracy, Biuro Programów Wiejskich, Warszawa.
- Janik I. 2012: *Rozwój Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. jako przykład tworzenia grupy kapitałowej w przetwórstwie mięsnym*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” SGH, Zeszyt Naukowy, 116, s. 81-95.
- Kociszewski M., Szwacka-Mokrzycka J. 2011: *Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE*, „Problemy Rolnictwa Światowego. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie”, t. 11 (XXVI), z. 2, s. 67-77.
- Łącka I. 2008: *Sukces konsolidacji w polskim sektorze mięsnym na przykładzie PKM DUDA*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomica”, 7(2), s. 37-54.
- Łącka I. 2012: *Restrukturyzacja GK PKM Duda przykładem skutecznej strategii naprawczej i działania w warunkach zmiennej koniunktury*, „Roczniki Naukowe SERiA”, t. XIV, z. 1, s. 280-286.
- Pepliński B. 2009: *Agrobiznes. Podstawy ekonomiki*, WSiP, Warszawa.
- Raport roczny Indykpol 2006, 2007*: <http://www.indykpol.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Raport roczny Indykpol 2007, 2008*: <http://www.indykpol.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Raport roczny Indykpol 2008, 2009*: <http://www.indykpol.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Raport roczny Indykpol 2009, 2010*: <http://www.indykpol.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Raport roczny Indykpol 2010, 2011*: <http://www.indykpol.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Raport roczny Indykpol 2011, 2012*: <http://www.indykpol.pl> (dostęp 13.07.2012).
- Strategor 2001: *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Szczepaniak I., Mroczek R. 2011: *Tendencje rozwojowe i konkurencyjność polskiego przemysłu spożywczego*, wystąpienie na konferencji międzynarodowej nt. Konkurencyjność gospodarki żywnościowej w warunkach globalizacji i integracji europejskiej, IERiGZ-PIB, Pułtusk 5-7 grudnia 2011 r., <http://www.ierigz.waw.pl/aktualnosci/seminaria-i-konferencje/1327523474>.
- Urban R. (red.). 2008: *Przemysł spożywczy w Polsce*, ING Bank Śląski, Warszawa, s. 34.
- www.fundamentalna.net/analiza/rentownosci/IND (dostęp 19.07.2012).
- www.ttools.pl/gielda/info/akcje/p/4/id/IND/div/dane-finansowe/cons/t/period/y (dostęp 19.07.2012).
- Zakłady mięsne Morliny zwolnią 230 osób. Likwidują dział mięsa wołowego*, „Gazeta Prawna” z 24.01.2012 r., <http://biznes.gazetaprawna> (dostęp 19.07.2012).

Irena Łącka

VERTICAL INTEGRATION IN POULTRY PROCESSING AS A CHANCE FOR GROWTH
AND DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE MODERN ECONOMY
(ON THE EXAMPLE OF GK INDYKPOL S.A.)

Summary

The article discusses the strategy of vertical integration in production and poultry processing in Poland. The Capital Group Indykpol was used as the example of the effectiveness of such action. The paper presents the history and evolution of the structure of the Group and its scope of activity. Hereinafter, chosen financial data of this subject between 2001 and 2011, were presented. It allowed to demonstrate, that the company strategy of vertical integration, accepted at the end of 1990s by Indykpol, turned out to be the right way for the growth and the development in the long term

Adres do korespondencji:

dr hab. inż. Irena Łącka

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Katedra Ekonomii

ul. Żołnierska 47

71-210 Szczecin

tel. (91) 449 69 90

e-mail: irena.lacka@zut.edu.pl