

Konkurencyjność i bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw na rynku mleka

Competitiveness and economic security on dairy market

Dominika Mierzwa

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki

Joanna Zimmer

Politechnika Wrocławska

Streszczenie. Procesy rynkowe, które zachodzą we współczesnej gospodarce, mają wpływ na sposób zarządzania przedsiębiorstwem oraz na potrzeby informacyjne zarówno kardy kierowniczej, jak i poszczególnych grup interesu. Zapewnienie organizacji bezpieczeństwa ekonomicznego wymaga od menedżerów opanowania sztuki kierowania firmą, pozwalającej radzić sobie w sytuacjach kryzysowych i ekstremalnie trudnych. Współczesne realia gospodarcze wymagają od menedżerów nie tylko dużej wiedzy specjalistycznej, lecz przede wszystkim wiedzy z zakresu nauk ekonomicznych i zarządzania. Równowaga finansowa organizacji jest obecnie warunkiem koniecznym do sprawnego i skutecznego jej funkcjonowania w zmiennym otoczeniu gospodarczym. Współczesne organizacje powinny dbać zarówno o atrakcyjność wytwarzanych produktów i usług, jak i o własną płynność i efektywność finansową. Celem artykułu jest określenie ogólnej sytuacji finansowej i konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw oraz ich bezpieczeństwa ekonomicznego na rynku mleka.

Słowa kluczowe: konkurencyjność • przewaga konkurencyjna • bezpieczeństwo ekonomiczne • ocena ekonomiczno-finansowa • rynek mleka

Abstract. Market processes which take place in modern economy affect on enterprise management, as well as on information needs, both on the side of senior management and particular interest groups. In order to ensure organization of economic security, the managers are required to overmaster company management, which allows them to deal with crisis and extremely difficult situations. Modern economic reality demands that the managers should not only possess broad expert knowledge, but, first of all, the knowledge in the realm of economic and management science. Nowadays, a financial balance of organization is a necessary condition to its effective and efficient functioning

in a changeable economic environment. The enterprises of dairy industry should not only focus on attractiveness of produced goods and services, but also on their economic security on home and foreign markets. The aim of the article was to determine general financial and competitive situation of the examined organizations and their economic security on dairy market.

Keywords: competitiveness • competitive advantage • economic security • economic and financial assessment • dairy market

Wstęp

Konkurencja w dziedzinie gospodarki żywnościowej w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej ma specyficzny charakter. Większość rynków surowców rolnych decydujących o funkcjonowaniu przemysłu spożywczego regulowana jest za pomocą mechanizmów Wspólnej Polityki Rolnej (WPR). Działania w zakresie WPR mają na celu stworzenie takich samych warunków konkurencji i bezpieczeństwa dla producentów żywności we wszystkich krajach UE. W ramach tego systemu stosuje się wiele środków wspierających utrzymanie produkcji rolnej w regionach o niekorzystnych uwarunkowaniach oraz skłaniających gospodarstwa najmniej efektywne do kontynuowania produkcji – np. kwoty produkcyjne, ceny interwencyjne, zakupy interwencyjne, dopłaty do eksportu, dopłaty bezpośrednie dla rolników.

W ostatnich latach szczególnego znaczenia wśród branż przemysłu spożywczego nabrała branża przetwórstwa mleka. Charakteryzuje się ona wysoką przeciętną zyskownością i stosunkowo dużym średniorocznym tempem wzrostu, ma także niekwestionowane znaczenie w zaspokajaniu potrzeb. Znaczne przeszkody w wejściu do branży powodują intensyfikację konkurencji oraz ofensywne działania przedsiębiorstw produkujących wyroby mleczne. Organizacja, by sprawnie i skutecznie funkcjonować w zmieniającym się środowisku gospodarczym, musi zapewnić sobie równowagę finansową. Przedsiębiorstwa przetwórstwa mlecznego nie tylko powinny dbać o atrakcyjność wytwarzanych produktów i usług, lecz także o własne bezpieczeństwo ekonomiczne na rynku krajowym i zagranicznym.

Celem artykułu jest analiza i ocena konkurencyjności wybranych organizacji oraz ich sytuacji ekonomiczno-finansowej. Wyniki przeprowadzonych badań w znacznym stopniu obrazują ogólną równowagę rynkową analizowanych przedsiębiorstw i są odzwierciedleniem ich bezpieczeństwa w branży.

Metodyka i zakres badań

W artykule wykorzystano dane ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstw mleczarskich regionu śląskiego. Szczegółowym obserwacjom poddano trzy organizacje (P1, P2, P3), działające na rynku polskim od ponad 40 lat. Analizą objęto lata 2011–2014, bowiem był to czas głębokich przemian strukturalnych i zmieniających się warunków konkurencyjnych. Przeprowadzono analizę ekonomiczno-finansową oraz dokonano oceny materiału empirycznego z wykorzystaniem metody ankietowej, opisowej i porównaw-

czej. Autorki kilkakrotnie wizytowały każde przedsiębiorstwo, zapoznając się z jego organizacją (metoda obserwacji uczestniczącej). Dzięki temu mogły dokładniej poznać produkowany asortyment, ocenić nowoczesność zakładu i przeanalizować podstawowe problemy związane z zarządzaniem.

Wyniki badań przedstawiono w formie tabelarycznej i graficznej.

Ze względu na poufność danych uzyskanych od badanych organizacji zachowana została pełna anonimowość badanych podmiotów.

Konkurencyjność organizacji na rynku mleka

W ostatnich latach, ze względu na zwiększającą się wraz ze wzrostem globalizacji rolę konkurencji, wśród naukowców i praktyków nasila się zainteresowanie towarzyszącymi jej procesami. Literatura przedmiotu pokazuje, że coraz częściej pojęcia konkurencji, konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej są mylnie używane.

Pojęcie konkurencji w teorii i praktyce jest definiowane w różnorodny sposób. Według Grupy Lizbońskiej jest to „proces, gdzie uczestnicy rywalizują ze sobą w dążeniu do analogicznych celów, powodując przy tym działania, które utrudniają lub uniemożliwiają osiągnięcie takich samych założeń innym podmiotom na rynku” (Grupa Lizbońska, 1996, s. 19). Zatem konkurencyjność przedsiębiorstwa można traktować jako zdolność do utrzymania się na rynku z daną grupą wyrobów, z zachowaniem możliwości osiągnięcia nadwyżki ceny w stosunku do poniesionych kosztów, ewentualnie poniesienia przejściowych strat wynikających z modernizacji produktu lub sposobu jego wytwarzania. Jest to cecha przedsiębiorstwa mająca charakter wielowymiarowy, bowiem tworzą ją czynniki dotyczące poszczególnych obszarów strategicznych firmy (Urbanowska-Sojkin, 1998; Nogalski, Karpacz, Wójcik-Karpacz, 2004).

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa składają się trzy podstawowe elementy: potencjał konkurencyjności, pozycja konkurencyjna na rynku oraz instrumenty konkurencyjności (strategie). Współcześnie każdy podmiot gospodarczy funkcjonuje w skomplikowanym i zmiennym otoczeniu gospodarczym, do którego musi dostosować swoją działalność. Konkurencyjność przedsiębiorstwa nie zależy zatem tylko od posiadanych zasobów wewnętrznych (potencjału konkurencyjnego), ale także od czynników zewnętrznych, które w sposób bezpośredni lub pośredni kształtują jego pozycję w danej branży. Do tych najważniejszych zalicza się m.in. panującą na rynku koniunkturę, dostęp do informacji, obowiązujący system podatkowy, dostępność kredytów, rywalizację w sektorze, dostęp do niezbędnych zasobów (Bargłowska, 2004). Z pojęciem konkurencyjności wiążą się zdolność konkurencyjna oraz pozycja konkurencyjna. Zdolność konkurencyjna jest pojęciem szerszym i obejmuje takie umiejętności przedsiębiorstwa, jak: szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu oraz wykorzystywanie wynikających z nich szans, racjonalne gospodarowanie dostępnymi zasobami, skuteczne podejmowanie decyzji itp. (Bieńkowski, 1995). Pozycja konkurencyjna jest z kolei związana z osiągnięciem przewagi nad rywalami pod względem kluczowych czynników sukcesu, np. udziału w rynku, jakości produktów czy też wyników finansowych (Stankiewicz, 2002).

Jednym z najbardziej znanych modeli konkurencji jest model Portera (Porter, 2010), który analizuje dwie podstawowe przewagi konkurencyjne: niższych kosztów oraz zróżnicowania (ryc. 1). Pierwsza z nich wymaga od przedsiębiorstwa przeprowadzenia szeregu zintegrowanych działań mających na celu wytworzenie produktów/usług po koszcie możliwie najniższym w stosunku do kosztów poniesionych przez konkurentów, a druga dotyczy zaferowania klientowi takich produktów/usług, które będą przez niego postrzegane jako unikatowe.

		Przewaga konkurencyjna Competitive advantage	
		Niższe koszty Lower costs	Zróżnicowanie Differentiation
Cała branża Whole industry	Cel konkurencyjny Competitive aim	Przywództwo kosztowe Cost leadership	Zróżnicowanie Differentiation
	Segment Segment	Koncentracja na kosztach Competitive costs	Koncentracja na zróżnicowaniu Competitive differentiation

Ryc. 1. Źródła przewagi konkurencyjnej w modelu Portera
Fig. 1. Source of competitive advantage in model by Porter

Źródło: Porter (2010)

Source: Porter (2010)

Dualny charakter strategii wskazuje, że przedsiębiorstwo można rozpatrywać zarówno w kategoriach rynkowych (branżowych), jak i produkcyjnych. Zgodnie z modelem Portera organizacja, wyznaczając sobie określony cel konkurencyjny, może dążyć do przywództwa kosztowego, zróżnicowania lub koncentracji¹.

Skup mleka w wybranych przedsiębiorstwach i oferowany przez nie asortyment

Tradycyjne przedsiębiorstwa mleczarskie początku ubiegłego wieku były firmami produkującymi wyłącznie mleko spożywcze. W dobie zmian gospodarczych wiele z nich zaczęło rozszerzać profil działalności, dostosowując się do panującej sytuacji konkurencyjnej. Współcześnie asortyment produkcji podmiotów gospodarczych na rynku mleka nie jest jednorodny, a zakłady te wytwarzają jednocześnie wiele wyrobów na osobnych liniach technologicznych. Analizowane przedsiębiorstwa mleczarskie województwa śląskiego przez wiele lat opracowywały i wprowadzały nowe produkty

¹ Strategia koncentracji ma dwa warianty – koncentrację na kosztach i koncentrację na zróżnicowaniu.

o zwiększonej trwałości, w bardziej funkcjonalnych i estetycznych opakowaniach, by podnieść swoją konkurencyjność w branży. Kadra kierownicza podkreśla znaczenie tradycyjnej receptury wytwarzania wyrobów, która ma znaczenie dla rzeszy lojalnych klientów. Produkty oferowane przez badane organizacje podzielono na siedem grup: mleko spożywcze, śmietana i śmietanka, napoje mleczne (np. jogurt naturalny i smakowy, kefir, mleko smakowe), sery dojrzewające (np. typu holenderskiego i szwajcarskiego), twarogi, sery miękkie (np. typu francuskiego), masło (tab. 1).

Tabela 1. Asortyment produkcji trzech analizowanych organizacji regionu śląskiego w latach 2011–2014

Table 1. Production assortment of 3 analyzed organization in Silesian Province in the years 2011–2014

Lp. No.	Asortyment Assortment	Przedsiębiorstwo Enterprise	Rok / Year			
			2011	2012	2013	2014
1	Mleko spożywcze Drinking milk	P1	+	+	+	+
		P2	+	+	+	+
		P3	-	-	-	-
2	Śmietana i śmietanka Cream and sweet cream	P1	+	+	+	+
		P2	+	+	+	+
		P3	+	+	+	+
3	Napoje mleczne Milk beverages	P1	+	+	+	+
		P2	+	+	+	+
		P3	-	-	-	-
4	Sery dojrzewające Ripening cheeses	P1	+	+	+	+
		P2	+	+	+	+
		P3	+	+	+	+
5	Twarogi Cottage cheeses	P1	+	+	+	+
		P2	+	+	+	+
		P3	-	-	-	-
6	Sery miękkie (nie dojrzale) Soft cheeses	P1	-	-	-	-
		P2	+	+	+	+
		P3	+	+	+	+
7	Masło Butter	P1	+	+	+	+
		P2	+	+	+	+
		P3	+	+	+	+

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań z produkcji badanych spółdzielni

Source: Elaboration by the author on the basis of production reports from the examined cooperatives

Produkcja wyrobów mleczarskich w latach 2011–2014 obejmuje asortyment bardzo zróżnicowany pod względem rodzaju, zawartości tłuszczu, stosowanej receptury, smaku, ceny, jakości i wagi. Nie wszystkie badane organizacje oferują na rynku pełen asortyment produktów. Szeroki zestaw wyrobów sprzedają na rynku przedsiębiorstwa P1 i P2, podczas gdy firma P3 specjalizuje się głównie w produkcji serów dojrzewających (wiórka) i miękkich (blok) typu mozzarella.

Ważnym kryterium branym pod uwagę przy ocenie konkurencyjności zakładów mleczarskich jest wielkość przerobu surowego mleka wyrażona w mln litrów rocznie lub w tys. litrów dziennie. W małych przedsiębiorstwach przerabia się rocznie do 40 mln litrów mleka, w średnich od 40 do 90 mln litrów, podczas gdy w dużych zakładach jest to wartość powyżej 90 mln litrów. Za bardzo dużą mleczarnię można uznać taką, która rocznie przetwarza ponad 1000 mln litrów mleka (Sznajder, 1999). Analizowane organizacje należą do mniejszych firm² – ilość przerabianego przez nie mleka wyrażona w tys. litrów jest stosunkowo mała (od 11 544 tys. litrów do 15 721 tys. litrów) (tab. 2).

Tabela 2. Przerób mleka w latach 2011–2014 (w tys. litrów)

Table 2. Milk processed in the years 2011–2014 (in thousands of liter)

Przedsiębiorstwo Enterprise	Ogólny przerób mleka Total amount of milk processed				
	Rok Year	2011	2012	2013	2014
P1		14 876	14 023	14 378	15 721
P2		12 587	12 871	13 314	13 090
P3		11 962	13 386	13 713	11 544

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu dostaw badanych przedsiębiorstw

Source: Elaboration by the author on the basis of delivery reports in the examined cooperatives

Na podstawie badań można zauważyć, że najwięcej mleka w latach 2011–2014 przetworzyło przedsiębiorstwo P1 (od ok. 15 000 tys. litrów w 2011 r. do prawie 16 000 tys. litrów w 2014 r.). Organizacje P2 i P3 przerabiają mniejszą ilość surowca w ciągu roku, a skup mleka ogółem nie przekracza w nich 14 000 tys. litrów.

Analizowane przedsiębiorstwa posiadają nowoczesne cysterny do transportu mleka, które są wyposażone w system komputerowy zapewniający niezmienną jakość zakupionego surowca. Umożliwiają one przeprowadzenie pomiaru temperatury mleka, a po jego bezpośrednim przepompowaniu producent otrzymuje wydruk. Dwa razy w miesiącu losowo pobiera się surowiec do badań na liczbę drobnoustrojów, a raz w miesiącu sprawdza się zawartość komórek somatycznych. Wysokie wymagania jakościowe, jakie wiążą się z produkcją i transportem mleka, powodują stałe zmniejszanie się liczby jego dostawców na terenie analizowanego województwa – podobnie jak w całym kraju.

² Według klasyfikacji rynku mleczarskiego.

Ocena bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji

Wskaźniki ekonomiczno-finansowe wykorzystywane przy ocenie bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa mogą być klasyfikowane na wiele sposobów i w dużej mierze zależą od prowadzącego badanie. Autorki dokonały próby analizy finansowej wybranych organizacji za pomocą metody zmian w czasie – opartej na badaniach trendu. Porównały uzyskiwane w poszczególnych latach wartości wskaźników: płynności, rentowności, efektywności i konkurencyjności (tab. 3).

Tabela 3. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe w badanych organizacjach w latach 2011–2014

Table 3. Economic and financial ratios in the years of research 2011–2014

Wyszczególnienie Specification	Rodzaje wskaźników Types of ratios	Firma Firm	Rok / Year			
			2011	2012	2013	2014
Płynność finansowa Financial liquidity	Wskaźniki bieżącej płynności finansowej Current ratio	P1	0,77	0,85	0,86	0,99
		P2	1,06	1,15	1,09	1,07
		P3	1,30	1,46	1,53	1,55
	Wskaźniki podwyższonej płynności Quick ratio	P1	0,46	0,48	0,57	0,63
		P2	0,75	0,91	0,85	0,86
		P3	1,14	1,23	1,27	1,25
	Wskaźniki wypłacalności gotówkowej Cash ratio	P1	0,02	0,05	0,06	0,04
		P2	0,15	0,26	0,28	0,18
		P3	0,39	0,36	0,38	0,45
Rentowność finansowa Financial profitability	Wskaźniki rentowności sprzedaży netto – ROS (%) Return on Sales net index – ROS (%)	P1	0,71	0,64	0,28	0,61
		P2	0,66	0,60	0,57	0,68
		P3	0,03	0,70	1,21	0,12
Wskaźniki rentowności kapitału własnego – ROE (%) Return on Equity index – ROE (%)	P1	4,31	4,06	1,95	4,56	
	P2	2,56	2,56	2,52	3,37	
	P3	0,08	3,51	6,18	0,51	
Efektywność finansowa Financial productivity	Wskaźniki cyklu inkasa należności (w dniach) Days sales outstanding (in days)	P1	18	17	16	17
		P2	28	29	27	26
		P3	35	39	36	34

Tabela 3. cd.
Table 3. cont.

Wyszczególnienie Specification	Rodzaje wskaźników Types of ratios	Firma Firm	Rok / Year			
			2011	2012	2013	2014
Efektywność finansowa	Wskaźniki cyklu spłaty zobowiązań (w dniach) Days receivables (in days)	P1	33	31	30	30
		P2	20	21	17	24
		P3	23	27	22	18
Financial productivity	Wskaźniki cyklu zapasów (w dniach) Inventory turnover (in days)	P1	16	20	14	16
		P2	18	13	13	14
		P3	11	12	10	12
Konkurencyjność ekonomiczna	Wskaźniki konkurencyjności (Z_M) Competitiveness index (Z_M)	P1	0,73	0,84	0,91	0,78
		P2	1,05	1,06	1,11	1,15
		P3	0,55	0,93	1,48	0,56

Wzory:

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej = aktywa bieżące / pasywa bieżące; wskaźnik podwyższonej płynności = (aktywa bieżące – zapasy – rozliczenia międzyokresowe czynne) / pasywa bieżące; wskaźnik wypłacalności gotówkowej = środki pieniężne / zobowiązania bieżące; wskaźnik rentowności sprzedaży netto (ROS) = (zysk netto / sprzedaż netto) x 100%; wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) = (zysk netto / kapitał własny) x 100%; wskaźnik cyklu inkasa należności (w dniach) = (należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług x 365 dni) / sprzedaż netto; wskaźnik cyklu spłaty zobowiązań (w dniach) = (zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług x 365 dni) / sprzedaż netto; wskaźnik cyklu zapasów (w dniach) = (zapasy x 365 dni) / sprzedaż netto; $Z_M = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$, gdzie: x_1 – relacja nadwyżek pieniężnych nad zobowiązaniami, x_2 – relacja sumy bilansowej do zobowiązań, x_3 – zyskowność majątku, x_4 – rentowność obrotów, x_5 – rotacja zapasów, x_6 – rotacja aktywów

Formulas:

Current ratio = current assets / current liabilities; Quick ratio = (current assets – inventory – prepayments) / current liabilities; Cash ratio = financial means / current liability; Return on Sales net index (ROS) = (net income / net sales) x 100%; Return on Equity index (ROE) = (net income / owner's equity) x 100%; Days sales outstanding (in days) = (short term trade receivables x 365 days) / net sales; Days receivables (in days) = (short term trade receivables x 365 days) / net sales; Inventory turnover (in days) = (inventory x 365 days) / net sales; $Z_M = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$; x_1 – relation on surplus income to receivables, x_2 – relation of total assets to receivables, x_3 – return on assets; x_4 – return on sales; x_5 – inventory turnover, x_6 – assets turnover

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych badanych organizacji

Source: Elaboration by the author on the basis of annual accounts from the examined organizations

Analizując dane dotyczące wybranych organizacji, można zauważyć, że wartości wskaźników bieżącej płynności finansowej w poszczególnych latach kształtują się na poziomie zbliżonym do wymaganego (od 1,2 do 2,0). Zdecydowanie w najlepszej sytu-

acji pod tym względem znajdują się pomioty P3 (wartości w przedziale od 1,30 do 1,55) i P2 (od 1,06 do 1,15). Analitycy finansowi uważają, że optymalny poziom wskaźnika podwyższonej płynności powinien wynosić 1 lub przyjmować wartości nieco powyżej jedności (zazwyczaj jest to przedział od 1 do 1,3) (Wypych (red.), 1999). W sytuacji idealnej znajduje się organizacja P3 z wartościami mieszczącymi się w przedziale od 1,14 do 1,27. Wartości zbliżone do jedności osiągnęło także przedsiębiorstwo P2, ze wskaźnikami od 0,75 do 0,91, podczas gdy organizacja P1 nie osiągnęła zadowalających wyników w tym zakresie (od 0,46 do 0,63). W przypadku ostatniego podmiotu (P1) poziom wskaźnika płynności jest istotnym ostrzeżeniem o występujących trudnościach płatniczych i braku możliwości szybkiej spłaty bieżących zobowiązań. Jeśli wziąć pod uwagę wartość wskaźnika wypłacalności gotówkowej, najbardziej zbliżony do idealnego poziom (od 0,1 do 0,3) osiągnęła firma P2 (wartości od 0,15 do 0,28), co oznacza, że środki pieniężne podmiotu umożliwiły pokrycie znacznej części bieżących zobowiązań. Wskaźniki nieznacznie przekraczające górną granicę przedziału uzyskała organizacja P3 (od 0,36 do 0,45), co świadczy o preferowaniu przez badany podmiot obrotu gotówkowego, a nie o trudnościach w wypłacalności. Zdecydowanie niekorzystna sytuacja panowała w przedsiębiorstwie P1, dla którego wartości wskaźników znalazły się poniżej dolnej granicy.

Dokonując analizy sytuacji bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji, warto skupić uwagę na dwóch podstawowych wskaźnikach: rentowności sprzedaży (*Return on Sales* – ROS) i rentowności kapitału własnego (*Return on Equity* – ROE) (Wypych (red.), 1999). Najwyższą wartość zysku netto przypadającą na jednostkę osiągniętej sprzedaży w latach 2011–2014 uzyskało przedsiębiorstwo mleczarskie P2 (od 0,57% do 0,68%), natomiast podmiot P3 w dwóch analizowanych latach odnotował bardzo niskie wyniki wskaźnika marży zysku: 0,03% (w 2011 r.) i 0,12% (w 2014 r.). Najwyższy zwrot na kapitale własnym (wskaźnik ROE) w badanym okresie osiągnęła organizacja P1 (wartości od 1,95% do 4,56%).

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyróżnić przedsiębiorstwa mleczarskie, które prawidłowo kredytują swoich odbiorców, nie zamrażając własnych środków pieniężnych: P1 (cykl inkasa należności od 16 do 18 dni) i P2 (od 26 do 29 dni). Uzyskiwane przez te organizacje wskaźniki cyklu inkasa są zdecydowanie niższe niż te średnio osiągane w całej branży w latach 2011–2014, a wynoszące ok. 30 dni. Analizując wskaźnik cyklu spłaty zobowiązań, można zaobserwować, w ciągu ilu dni przedsiębiorstwo spłaca swoje zobowiązania. Korzystną sytuację odnotowano we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, P1, P2 i P3 – średnia za 4 lata wyniosła odpowiednio: 31 dni, 21 dni i 23 dni. Zatem warto podkreślić, że wszystkie badane organizacje w sposób bezproblemowy realizują spłatę swoich zobowiązań, a ich wskaźniki są zbliżone do średniej uzyskiwanej przez branżę mleczarską (28–30 dni)³. Obliczając wartość wskaźnika cyklu zapasów w latach 2011–2014, można zauważyć, że najniższe średnie wartości odnotowało przedsiębiorstwo P3 (12 dni), podczas gdy najwyższy poziom wartości uzyskała organizacja P1 (17 dni). Średnia dla branży mleczarskiej w badanym okresie wyniosła 14 dni, zatem badane podmioty nie mają większych problemów związanych z zaleganiem zapasów.

³ Informacje uzyskane w Krajowym Związku Spółdzielni Mleczarskich w Warszawie.

Przy ocenie bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji przydatne wydaje się zastosowanie modelu sześcioczynnikowego analizy dyskryminacyjnej będącego modyfikacją metody Mączyńskiej. Model ten służy do określenia ogólnej kondycji finansowej przedsiębiorstw mleczarskich (Skawińska, 1999). Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że dwie analizowane organizacje, P1 i P3, osiągnęły w okresie 4 lat wartość wskaźnika konkurencyjności w przedziale $< 0-1$, co świadczy o tym, że podmioty te są słabe pod względem ekonomicznym, ale nie zagraża im upadłość. Na szczególną uwagę zasługuje przedsiębiorstwo P2, dla którego poszczególne wartości omawianego wskaźnika (w latach 2011–2014) zdecydowanie przekroczyły jedność, określając tym samym jego kondycję finansową jako dobrą. Dla organizacji P1 i P3 rok 2013 był wyjątkowo korzystny, o czym także świadczą obliczone wcześniej wskaźniki finansowe. Niestety zaistniały kryzys gospodarczy i brak pomysłu zarządu na dalszy rozwój w tych warunkach spowodowały znaczne pogorszenie się sytuacji konkurencyjnej tych podmiotów w następnym okresie.

Podsumowanie i wnioski

W warunkach dużej konkurencyjności szansą na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa jest szybka i sprawna analiza własnej sytuacji finansowej oraz głównych czynników mogących nieść zagrożenie dla przyszłego funkcjonowania organizacji. Odpowiednie zachowania kadry menedżerskiej, polegające na podejmowaniu szybkich i racjonalnych decyzji, mogą stać się solidną podstawą do przezwyciężania wszelkich trudności, jakich dostarcza współczesna rzeczywistość gospodarcza.

Przeprowadzone badania wykazują, że główny wpływ na obniżanie się poziomu bezpieczeństwa ekonomicznego analizowanych organizacji miały czynniki o charakterze wewnętrznym, które obok przyczyn wynikających z ogólnej sytuacji w otoczeniu firmy (recesja, inflacja, zaostrzająca się konkurencja itd.) były powodem osłabienia przedsiębiorstw. Do tych czynników zaliczyć można m.in.:

- brak odpowiedniego zarządzania finansami organizacji,
- nieumiejętność rozpoznania przez menedżerów sytuacji konkurencyjnej na rynku,
- niewłaściwa struktura profesjonalna kadry zarządzającej (większość prezesów to osoby z wykształceniem technicznym bez przygotowania w zakresie zarządzania i ekonomii),
- zbyt duże zaangażowanie prezesów w zadania mało istotne z punktu widzenia bezpieczeństwa ekonomicznego podmiotu,
- brak odpowiedniego systemu informacji finansowo-księgowej (kadra kierownicza zazwyczaj nie posiada pełnej informacji o aktualnej kondycji przedsiębiorstwa i w efekcie nie ma możliwości elastycznego reagowania na zmiany),
- nieustabilizowane tempo wzrostu organizacji (często nadmierne, niedostosowane do możliwości),
- trudności w kontroli finansowej.

Mnogość endogenicznych przyczyn pogarszającej się sytuacji konkurencyjnej przedsiębiorstw wskazuje na to, że tylko odpowiednie kierowanie organizacją i przy-

jęcie odpowiedniej strategii działania przez kadre menedżerską może uchronić firmę przed zagrożeniem dla jej przyszłego funkcjonowania. Wymaga to jednakże poszukiwania właściwych metod zarządzania i większego zaangażowania osób na najwyższych stanowiskach w działalność podmiotu gospodarczego. Analizowane przedsiębiorstwa mają szansę w najbliższej przyszłości na osiągnięcie podobnych jak obecnie wyników finansowych, jednakże zarząd już w tym momencie powinien zastanowić się nad wprowadzeniem zmian w całej organizacji, by zapewnić możliwość dalszego funkcjonowania na rynku w dłuższej perspektywie czasu. Kadra kierownicza badanych podmiotów musi wyciągać wnioski z obserwacji wielu sytuacji upadłościowych mniejszych przedsiębiorstw mleczarskich i w sposób kompleksowy podejmować kluczowe decyzje, tak by nie doprowadzić organizacji do stanu krytycznego. Doświadczenia polskiego sektora mleka pokazują, że ratowanie firm znajdujących się na skraju bankructwa jest już zazwyczaj tylko złudnym marzeniem prezesów, którzy nie wprowadzili programów naprawczych w odpowiednim czasie.

Bibliografia

- Bargłowska, D. (2004). Metodologiczne aspekty oceny konkurencyjności firm. W: J. Szablowski (red.), *Strategie konkurencji przedsiębiorstw. Wybrane zagadnienia* (s. 49–52). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania.
- Bieńkowski, W. (1995). *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*. Warszawa: PWN.
- Grupa Lizbońska (1996). *Granice konkurencji*. Tłum. M. Jaroński. Warszawa: Poltext.
- Nogalski, B., Karpacz, J., Wójcik-Karpacz, A. (2004). *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Od czego to zależy?* Bydgoszcz: AJG–OPO.
- Porter, M. (2010). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Tłum. A. Ehrlich. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Skawińska, E. (1999). *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską. Synteza*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Sznajder, M. (1999). *Ekonomia mleczarstwa*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Rolniczej im. Augusta Cieszkowskiego.
- Urbanowska-Sojkin, E. (1998). *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Wypych, M. (red.) (1999). *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy. Praca zbiorowa*. Łódź: Przedsiębiorstwo Specjalistyczne „Absolwent”.

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 22.11.2016

Do cytowania – For citation:

Mierzwa, D., Zimmer, J. (2016). Konkurencyjność i bezpieczeństwo ekonomiczne przedsiębiorstw na rynku mleka [Competitiveness and economic security on dairy market]. *Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych – Problems of Small Agricultural Holdings*, 3, 73–83. doi: <http://dx.doi.org/10.15576/PDGR/2016.3.73>.